ダイバーシティ経営企業１００選
ベストプラクティス集

平成 25 年 3 月

経済産業省

目次

Ⅰ　平成 24 年度ダイバーシティ経営企業１００選　受賞企業一覧（産業別／地域別）..... 1
１．ダイバーシティ経営企業１００選..... 1
２．ダイバーシティ経営企業１００選　促進事業表彰..... 2

Ⅱ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて..... 3
１．なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか..... 3
２．ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方..... 5
３．まとめ..... 11

Ⅲ　平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選ベストプラクティス集..... 12
１．平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選..... 12
（１）概要版（全社）..... 12
（２）詳細版（抜粋）..... 56
２．平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選　促進事業表彰..... 122

Ⅰ　平成 24 年度ダイバーシティ経営企業１００選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

※「対象」について

・応募時の各社記載に基づき○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パートタイマーや派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

・「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

・「その他」の詳細（各社の応募時の記載内容）については、次頁以降の各社概要ページに示しています。

１．ダイバーシティ経営企業１００選

	会社名	従業員数300人以下	所在地	対象						
				女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
	建設業									
1	重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○			
2	グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○		
	製造業									
3	六花亭製菓 株式会社		北海道	○					○	
4	株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○		
5	栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○	
6	株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○		
7	三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○	
8	花王株式会社		東京都	○	○	○				
9	キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○				
10	サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
11	サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○			
12	株式会社 資生堂		東京都	○	○	○				
13	株式会社東芝		東京都	○	○	○	○	○	○	
14	株式会社 日立製作所		東京都	○	○	○	○	○		
15	富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	
16	株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○
17	日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○		
18	株式会社 大谷	★	新潟県	○		○				
19	株式会社小川の庄	★	長野県			○	○			
20	コクヨ株式会社		大阪府			○				
21	サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○		
22	ウインナック株式会社	★	和歌山県			○				
23	有限会社エヌ・イー・ワークス	★	島根県	○			○			
24	TOTO株式会社		福岡県	○		○		○		
25	株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○				
	情報通信業									
26	アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○
27	NECソフト株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
28	株式会社NTTデータ		東京都	○	○	○	○	○		
29	株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○		

	会社名	従業員数300人以下	所在地	対 象						
				女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
	卸売業、小売業									
33	有限会社 モーハウス	★	茨城県	○				○		○
30	株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○
31	株式会社 日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○		
32	ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○		
34	木村メタル産業株式会社	★	愛知県			○				
35	株式会社 天彦産業	★	大阪府	○			○			
	金融業、保険業									
36	第一生命保険株式会社		東京都	○						
37	株式会社 りそな銀行		大阪府	○						
	学術研究、専門・技術サービス業									
38	株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○		
	生活関連サービス業、娯楽業									
39	株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○				○
40	沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○					
	その他サービス業									
41	株式会社24-7	★	北海道	○	○					○
42	株式会社高齢社	★	東京都				○			
43	サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○

２．ダイバーシティ経営企業１００選　促進事業表彰

	会社名	所在地
1	株式会社らむれす	北海道
2	株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
3	株式会社wiwiw	東京都
4	株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
5	株式会社夢道s	東京都
6	株式会社ワーク・ライフバランス	東京都

Ⅱ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて

１．なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

（１）競争優位を構築するための経営戦略

「ダイバーシティ経営」は、個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略です。福利厚生やＣＳＲ（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。

ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があります。こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらします。

そうした中、企業は、以下のような対応を求められます。

- 多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと。
- 急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処すること。
- 国内外の投資家からも、「持続可能性」（サステナビリティー）のある投資先として信頼されることなど。

こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材[1]を確保し、その能力[2]を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出等、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」が求められます。これは、これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば「標準装備」とも言えます。

（２）ダイバーシティ経営の成果

ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やＣＳＲ（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

ここでは、経営上の成果として、大きく４つに分けて考えることができます。

---

1 「多様な価値観を有する幅広い層の人材」には、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアやライフスタイルなどの多様性も含みます。

2 「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。

① プロダクトイノベーション：

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの

（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。）

② プロセスイノベーション：

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）

（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。）

③ 外的評価の向上：

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

（多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。）

④ 職場内の効果：

従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など

（自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。）

このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらすものと言えます。

ダイバーシティ経営には、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取組が含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的に現れてきます。

２．ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方

ダイバーシティ経営を成果につなげるために、「ダイバーシティ経営企業１００選」に選定された各社の取組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模等を超えて幅広く参考にしていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。

この基本的な考え方を参考としつつ、他社の取組をそのままなぞるのではなく、事業目的や市場環境等に応じて、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」のあり方を創出し、実践していくことが重要です。

(1) ダイバーシティ経営推進のための戦略策定

ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。そのため、経営全体の方向性に整合的に設計される必要があります。まずは自社が今置かれた環境の中で、どのような競争優位の確立を目指すのか、その実現のためにどのような経営戦略を立てるのか、その実行のためにどのような人材を確保し、どのように配置し、どのようなミッションを与え、どのようなマネジメントにより成果を上げさせるか、といった一連の取組を一貫したものとして構築する必要があります。

① トップのコミットメント

> ◆ トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。

ダイバーシティ経営は、経営戦略を実現するうえで不可欠な人材活用上の課題ですが、各社の置かれた状況によってその位置付けや取組内容は大きく異なります。

トップはまず、なぜ自社が、今なぜ、ダイバーシティ経営に取り組むのか、それによって何を得ようとしているのか、自身が理解、納得した上で、社員に対してわかりやすく説明する必要があります。

また、ダイバーシティ経営を実現するためには、既存の職場風土や働き方を改革することも求められます。そのため、トップが繰り返し社員に向けてメッセージを発信することによって、その必要性に対する理解を会社全体に浸透させていくことが求められます。また、ダイバーシティ経営は、人材活用だけでなく、人材育成への取組が重要となるため、その成果はすぐに現れるとは限りません。そのため、トップがその重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取組を実施していくことが重要になります。

> ◆ トップは、担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めていますか。

ダイバーシティ経営は、社員の日常的な業務に直結するものであり、特に管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要です。このため、トップの役割として、ダイバーシティ推進を担当部署に任せきりにしていては、その実現には至りません。社員が持てる能力を十分に発揮し、組織としてのパフォー

マンスに貢献しているかどうか、常に確認をとりながら取組を改善していく過程をトップダウンとボトムアップの両方から進めていく必要があります。

また、社員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することも有効です。日々の業務の中で気付いた些細なことでも、社員の声に耳を傾け、その改善を繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなります。

② 行動指針や目標における計画策定

◆ 企業理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。

ダイバーシティ経営は、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付けられることによって、具現化してきます。また前述したように、ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やＣＳＲ（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。そのため、企業理念に基づいてダイバーシティに関する指針、具体的な行動目標を定めることで、具体的なアクションを推進するための後ろ盾ができ、具体的な施策を実行に移すことができるようになります。

◆ 定量的・定性的な目標や指標を設定していますか。また、目標に対して、適正に進捗管理・達成度測定をしていますか。

行動指針を定めるだけでは、ダイバーシティ経営は画餅に終わってしまいます。ダイバーシティ経営を推進するためには、現状を分析し、課題点を洗い出した上で、中長期的な目標を設定しなければなりません。また、定期的にその目標の達成度を測りながら、施策の展開に反映させる必要があります。すなわち、ダイバーシティ経営に関する PDCA サイクルを回すことが重要です。多様な人材を量的に確保したら後は自然に成果が表れてくる、というものではないのです。

なお、ダイバーシティ経営の推進に関する指標として、たとえば「女性管理職比率」や「外国人採用率」などが用いられることが多くみられます。こうした目標設定は重要ですが、単にこの数値を上げることを自己目的化するのではなく、何のためにダイバーシティ経営を進めるのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にする必要があります。

③ 担当部署の設置

◆ ダイバーシティを推進する体制がありますか。

ダイバーシティ経営の推進にあたっては、人事評価や配置、両立支援などの人事労務制度のみならず、職場マネジメントなど業務遂行の方法等、組織全体の在り方を見直すことが必要となります。こうした全社的な取組を包括的、体系的に進めるためには、部署を横断してこうした施策を展開するための体制

が必要となります。なぜなら、特定の役割と権限を持つ担当者を設けることで、活動が持続できる可能性が高くなり、また、全社的にその活動を認識させ、他部署からの支援を得やすくなるからです。その前提として、人事管理部署の担当者がダイバーシティ経営に関して正しい認識を持つことが重要です。

もちろん、専従の、もしくは新規の部署を設けなくとも、機動的に活動が展開できる場合には、既存の部署に同様の権限を持たせることで代替することも可能です。特に中小企業にとっては、その方が効率的な場合が多いといえます。

◆ ダイバーシティ推進が、担当部署だけの取組となっていませんか？関連部署と密接に連携を図っていますか。

上記で述べたように、ダイバーシティ経営は一部署内で完結する施策ではありません。あくまで「企業の競争力強化」を目的とした経営戦略ですので、その目的に応じて、関連する部署とは密に連絡を取り合いながら、協力して施策を展開していくことが必要になります。

(2) 多様な人材が活躍できる土壌づくり

ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。たとえば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかのサポートが必要な障がいのある人、週5日フルタイムで働くことを望まない高齢者等です。

「チャレンジド(the challenged)」という言葉があります。これは、障がいのある人を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイディアも生まれてきます。障害や時間制約等をマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改変していくことが必要です。

働き方の改変には、通常、時間や手間がかかります。また、そうした改変は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、「制約のある人材」に対して制約だけに着目するのではなく、一人一人の可能性の部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。

① 多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備

◆ 画一的な働き方を見直すとともに、個々の社員の事情に応じて時間や場所等に関して柔軟な働き方が可能になっていますか。

画一的、硬直的な「新卒採用、男性正社員、長期継続雇用モデル」を前提にすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるよう、従来型の働き方そのものを見直すことが必要です。

また、たとえば、育児中のワーキング・マザーや在宅で介護を抱える社員など、様々な制約を抱えた人材を企業としてつなぎ止め、能力を最大限発揮してもらうには、「人材活用戦略」として、柔軟な勤務環境・制度が必要となることもあります。たとえば、フレックスタイム制や在宅勤務（テレワーク）などは、時間制約のある社員がアウトプットを出すための有効な仕組みです。

大企業では各種制度を先行して整備し、中小企業ではニーズが生じた個々の社員の事情に応じて、その都度必要な対応や制度整備を行う傾向が見られます。制度を整備するだけではなく、実際に社員が使いやすい制度になっているかを確認しながら、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。

② 現場のマネジメント改革

◆ 多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。

ダイバーシティ経営を実践するにあたって、最も大きな課題となるのは、現場でのマネジメントです。どれほど制度が整っていても、実際に働く現場で活躍の機会が限られていては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、ダイバーシティ経営の成果が出る前に、取組は頓挫してしまいます。

まずは、自社にとってのダイバーシティ経営の目的（なぜ今取り組まねばならないのか）を、社員、特に管理職層が十分に理解し、納得する必要があります。その時、企業理念や行動指針などの大きな目的を踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効でしょう。

ダイバーシティ経営の推進は、往々にして総論賛成、各論反対になりがちです。組織全体でダイバーシティ経営を推進するためには、各部署でどのような取組が必要かを現場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組を業績評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与えることが必要となります。

◆ 管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。

管理職層のマネジメントスキルを上げていくことも必要です。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団の人事管理に比べ、様々な事情を抱えた人材を束ねて経営目標に向かって組織としての業績を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。

日々の業務の中でも、個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。特に、価値観や文化的慣習の異なる外国人や、国内でもコミュニケーション自体に困難を伴う障がいや多様な価値観を持つ人が多い職場などでは、とりわけ意識的に「伝え」、「理解してもらう」過程が重要になります。

このようなマネジメントスキルは、自然に身に付くものではありません。研修やワークショップなどを通して意識的な改革を促す必要があります。また、ダイバーシティ経営推進の観点からだけでなく、現場のマネジメント改革それ自体を実行していく中で、そこにダイバーシティ経営の観点を組み込んで

いくというアプローチも有効です。

③ 職務の明確化・公正な人事評価制度

> ◆ 誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。

社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していくことが必要です。そのためにも、社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員自身がその働き方や目標を理解して達成に向け取り組むとともに、上役等が適切にフォローする体制が求められます。特に、グローバル経営の中で、文化や国籍の異なる人材を活用していく上では、この取組が仕事への意欲の維持・向上に重要となります。

また、両立支援についても、どれほど働きやすい制度を整えたとしても、制度を利用することで不当に低い評価を下される不安があっては、「活用できる」制度とは言えません。また、逆に、ある社員が制度を利用しながら高い業績を上げていても、その評価が不透明な場合には、他の社員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。

したがって、両立支援等の制度を導入し、その活用を円滑化していくためには、利用する社員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して評価を行う、といった明確な評価軸の整備が必要になります。そうすることで、時間制約がある中でも、計画的に業務を進めて期待されるアウトプットを出し、高い評価を得ることも可能になります。

④ 多様な人材の積極的な登用

> ◆ 人材登用について、数値目標の達成が自己目的化していませんか。

従来の人事制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任されにくい、管理職等に登用されにくい、といった現実があります。こうした状況を改善し、個々人の能力や実績に応じた適材適所を図るためには、過渡的な構造改革の取組として、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取組、いわゆる「ポジティブ・アクション」が有効な場合もあります。ただし、管理職登用の目標値の設定など、数値目標ありきで“数合わせ”をしても、却って逆効果になる可能性もあります。登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、さらに登用された者に対する組織的なフォロー体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境の整備が併せて必要となります。

⑤ キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

> ◆ 多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修等を実施していますか？また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか？

たとえば女性など、組織の中でこれまで多数派・主流派でなかった属性の人材は、スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための有形無形の社内資源に十分にアクセスできていない場合がみられます。そのような状態のまま、たとえ抜擢・登用したとしても本来の力を発揮できないままに挫折してしまうケースも生じかねません。

多数派・主流派でない人材が組織の中で実力を発揮できるようにするためには、意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組みを設ける必要があります。女性を例に挙げれば、女性社員向け職場マネジメント研修やメンター制度など、主流派が“暗黙知”として継承してきたノウハウ等を積極的に提供することが有効です。

また、多様な人材のスキルアップを支援するための取組も重要です。業務に直接かかわる部分でのOJT（on-the-job training）だけでなく、たとえば資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できるe-ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備などにより、個々の社員が自発的・積極的なスキルアップに取り組む組織が作られます。同時に、そうした人材が、キャリアプランを構築し自律的に仕事に向き合う機会を提供することも有効です。

◆　多様なロールモデルの提示によって、従業員の仕事への意欲の向上を図っていますか。

仕事への意欲を高く維持して日々の業務に取り組むためには、中長期的なキャリアアップの見通しをもつための「ロールモデル」の存在が重要です。特に女性にとっては、「身近なロールモデルがいない」ことが課題として挙げられることが多く、大企業の場合は、各部署で成果を上げている女性社員をネットワーク化することによって、ロールモデルをみつけたり成功体験を共有できるとともに、「一人ではない」ことを体感し仕事への意欲のさらなる向上にもつながります。他方、自社内にはロールモデルとなり得る社員がまだ十分に育成されていない企業にとっては、複数社が共同でネットワーキングを行う機会を通じて、社外からロールモデルをみつける機会を作ることも有効です。

⑥ 社内外に対する情報発信

◆　多様な人材の活躍状況を社内外に周知していますか？また、その活躍を一部にとどめず、横展開できる仕組みを作っていますか。

せっかくいろいろな施策を進めていても、そのことが該当する一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての成果にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推進の成果が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。

また、社外への情報発信により、多様な人材が活躍しやすい職場であることが認知されることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながる場合もあります。さらには、顧客に対するイメージ向上や、投資家からの信頼向上等、様々なステークホルダーからの評価も高まり、企業としての「持続可能性」の基盤となります。

３．まとめ

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷等、厳しい環境の中で企業が競争優位を確立するためには、多様な人材の能力を最大限活かして価値創造につなげることが必要です。こうして名実ともに人材を経営資源として有効に活用することで、個々の企業の競争力が強化されることは、我が国経済をデフレ経済から脱却させ、成長路線へのシフトをもたらすことにもつながります。

ダイバーシティ経営は経営戦略の一環であり、自社の競争力強化という目的意識を持って、戦略的に取り組むことが必要です。その中で最大の試練が「現場のマネジメント改革」であり、管理職層を始めとする「慣性」を断ち切り、ダイバーシティ経営を前に進めるには、トップの強いリーダーシップと継続的な取組が不可欠です。

この「ダイバーシティ経営企業１００選 ベストプラクティス集」に収録された企業事例を参考に、各社においてダイバーシティ経営を推進し、競争力強化につなげていただくことを期待しています。

Ⅲ　平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選ベストプラクティス集

１．平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選

（１）概要版（全社）

※対象に関する説明は、p1 をご覧下さい。なお、文中のデータは特に注記のない限り審査時のものです。

	会社名	従業員数300人以下	所在地	対象							ページ
				女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	
	建設業										
1	重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○				13
2	グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○			14
	製造業										
3	六花亭製菓 株式会社		北海道	○					○		15
4	株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○			16
5	栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○		17
6	株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○			18
7	三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○		19
8	花王株式会社		東京都	○	○	○					20
9	キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○					21
10	サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○	22
11	サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○				23
12	株式会社 資生堂		東京都	○	○	○					24
13	株式会社東芝		東京都	○	○	○	○	○	○		25
14	株式会社 日立製作所		東京都	○	○	○	○	○			26
15	富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○		27
16	株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○	28
17	日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○			29
18	株式会社 大谷	★	新潟県	○		○					30
19	株式会社小川の庄	★	長野県			○	○				31
20	コクヨ株式会社		大阪府			○					32
21	サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○			33
22	ウインナック株式会社	★	和歌山県			○					34
23	有限会社エヌ・イー・ワークス	★	島根県	○			○				35
24	TOTO株式会社		福岡県	○		○		○			36
25	株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○					37
	情報通信業										
26	アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○	38
27	NECソフト株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○	39
28	株式会社NTTデータ		東京都	○	○	○	○	○			40
29	株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○			41
	卸売業、小売業										
33	有限会社 モーハウス	★	茨城県	○				○		○	42
30	株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○	43
31	株式会社 日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○			44
32	ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○			45
34	木村メタル産業株式会社	★	愛知県			○					46
35	株式会社 天彦産業	★	大阪府	○			○				47
	金融業、保険業										
36	第一生命保険株式会社		東京都	○							48
37	株式会社 りそな銀行		大阪府	○							49
	学術研究、専門・技術サービス業										
38	株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○			50
	生活関連サービス業、娯楽業										
39	株式会社きものプレイン	★	新潟県	○		○				○	51
40	沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○						52
	その他サービス業										
41	株式会社24-7	★	北海道	○	○					○	53
42	株式会社高齢社	★	東京都				○				54
43	サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○	55

女性／障がい者／高齢者

詳細版⇒p57

重松建設株式会社　（建設業）

≪女性営業・現場監督が顧客との強い信頼関係を構築、女性に訴える商品開発で顧客満足度向上≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 男性が圧倒的に多数を占める建築業界において、「対顧客のコミュニケーションには女性の気配りやきめ細かさが優位に働くこと」を期待したトップにより女性が積極的に採用されている。特に、理系出身の女性（「リケジョ」）チームに新築住宅建設の現場監督を任せたり、商品開発や広告等のアイディアを提案させたりなどし、地元では数少ない大卒女性の活躍する場を創出している。

◆取組内容

・ トップの意向で、8 年ほど前から女性の現場監督を起用しているが、男性ばかりの従来の現場では、どうしても経験年数の長いベテラン職人が力を持つ傾向があったため、そこに女性という異質な存在を混入させることで「監督の仕事」と「職人の仕事」を明確化し業務の円滑性を高めたいという狙いもあった。結果、トップの後ろ盾も得ながら監督の業務範囲を再構築し、現在では現場とも良好なコミュニケーションをとりながらの業務遂行が可能になっている。

・ また、リフォーム部門は従来全員男性であったが、対応する顧客がほとんどの場合女性（主婦）であることから女性営業のニーズが高まり、3 年前に 3 名新規採用した。ベテランの男性営業とペアで、基本的に男性は現場対応、女性は顧客対応を担当しているが、突発事項に対しては相互にフォローし合える体制をとっている。顧客の話を徹底的に聴き取り、丁寧に返答しながら関係性を構築することによって、顧客満足度が向上している。

・ 基本的にチーム制で仕事を進めることで、子育て中の女性でも緊急時にも対応できる余裕のある体制を作っている。また、2013 年春から社員や顧客が利用できる託児所の開設を予定している。

◆成果

・ 女性社員が主体的に商品開発に関わり、掃除を楽にしたい、収納場所に悩みたくないといったニーズに応える「女ゴコロのわかる家」を開発し、成約件数を順調に伸ばしている。また、リフォーム、新築ともに、顧客満足度が高まっている。

・ 一方、女性が働きやすい職場を目指して制度整備や日々の業務プロセスを改善（現場での力作業の負担を軽減させるような工程の工夫など）したことにより、女性だけでなく、男性も高齢者も働きやすい職場が実現され、モチベーションも大きく高まっている。

＜企業概要＞

設立年	1965 年	資本金	55 百万円
本社所在地	愛媛県今治市常盤町 4 丁目 7-6		
事業概要	総合建設全般（設計・施工・請負）、官公庁工事、リフォーム		
売上高（※）	411 百万円 （※）直近決算期（2012 年 9 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	17 人 （うち非正規 0 人 ）
属性ごとの人数等	【女性】6 人、女性管理職比率 5.9%　【障がい者】 1 人　【65 歳以上】1 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 3.8 年　女性 3.3 年

女性／キャリア・スキル

詳細版⇒p61

グリーンライフ産業株式会社　（建設業）

≪ｴﾝﾄﾞﾕｰｻﾞｰ向け事業への転換を機に女性を積極登用、顧客ﾆｰｽﾞを汲んだｻｰﾋﾞｽ提供で業績拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ ハウスメーカーの下請業からエンドユーザーと直接取引するガーデニング・エクステリアの設計・施工事業へビジネスモデルを転換したことをきっかけに、女性の積極的な採用・登用を促進してきた。顧客の要望を聞きながらデザイン設計をしていくプランナー職等は、顧客に対する気配りやフォローが重要であり、女性社員の細やかな配慮が存分に活かされることとなった。

◆取組内容

・ 育休（産休）から復職する女性社員を育休前と同役職で復帰させている。各店舗に来店した顧客向けに「キッズコーナー」（子どもが遊べるおもちゃ等を用意したスペース）」を設置しており、保育所に預けられない場合には、「子ども同伴出勤」が可能な環境となっている。また、家族参加型の社内旅行や催しに子どもを同伴させることで、時間制約のある社員を気持ちよくサポートする企業文化が醸成されている。

・ 造園業は年功序列が一般的だが、成績（受注件数と売上額）による評価制度を導入し、実力があれば性別や年齢を問わず活躍できる職場となっている。女性従業員比率は造園建設業界で異例の 50%超を誇る。また、女性社員が出産後も定着（過去 5 年の定着率 85%）するようになった。男女の区別なく公正に評価した結果、女性管理職比率は 36%、10 店舗中 5 店舗で女性が店長を務めるなど、意思決定権を持つ役職でも活躍している。

◆成果

・ 女性スタッフによる接遇・提案により顧客満足度が向上。また、キャリア継続が実現するようになったことで、設計、営業各分野でのスキルやノウハウの高度化が図られ、設計サービス等の高付加価値化、営業力の強化につながった。

・ 毎年、順調に店舗拡大を続け、女性社員が細やかさを活かしてガーデニングの設計、施工後も丁寧なフォローを続けることにより、顧客からの信頼性が高まり、リノベーション（個人住宅のリフォーム・リノベーションの設計・施工）への事業拡大につなげている。

・ また、性別や年齢を問わず活躍できることが認知され、新卒採用応募者数が年間 2～3 名から 100 名を超えるほどまでに増加するとともに、男女の区別なく活躍できる企業文化へ大いに共感した台湾企業から接遇レベル・設計提案力を高く評価され、台湾でのビジネス展開が実現しつつある。

＜企業概要＞

設立年	1976 年	資本金	20 百万円
本社所在地	福岡県福岡市東区多の津 5 丁目 32 番 20 号		
事業概要	ガーデニング事業・外構緑化事業・リフォーム事業・公共緑化事業		
売上高（※）	1,525 百万円 （※）直近決算期（2011 年 12 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	80 人（うち非正規 3 人 ）
属性ごとの人数等	【女性】40 人（うち非正規 2 人）、女性管理職比率 36%
正規従業員の平均勤続年数	4.4 年（男性 4.0 年　女性 4.8 年）

女性／特定層に限定なし

六花亭製菓株式会社（製造業）

≪社員の適材適所を可能にする柔軟な職域創造とｼﾞｮﾌﾞﾛｰﾃｰｼｮﾝで、生産性とﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが向上≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 社員全員に対して、男女差、正社員・パートなどの区分なく、気持ちよく働ける会社にしたいというトップの強い意思によって、多様な制度や取組が実施されてきた。女性は結婚・出産等で離職するケースもあったが、会社の理念を共有した貴重な人材になるべく活躍してもらうため、職域を拡大・開発しながら適材適所を実現している。

◆取組内容

・ 製造、販売、流通などの部門間で頻繁にジョブローテーションを実施し、複数部署の業務に精通させることで繁忙期の柔軟な人員対応等を可能にしている。また、「前の職場」の常識や工夫を「次の職場」に持ち込むことで、生産効率の向上や改善も実現させている。

・ 全社員が年度当初に作成する「年休取得計画」と、ジョブローテーションで可能となった「応援」体制により、有給休暇取得率は 100%を達成。24 年間継続中。有給以外にも、社員のチャレンジ意欲を支援するため、「公休利用制度」（年 1 回の公募で、2 週間から最長 2 ヶ月の公休が付与）や「社内旅行制度」（旅行費用の 8 割を会社が補助）などの取組も充実させている。

・ 多様なスキル・キャリアを社内に保有することが経営力につながるという視点で、食堂や農園、検査室、コールセンター、システム開発、社内保育園まであらゆる業務を内製化し、社員の希望や能力に応じた適材適所を実現している。

◆成果

・ 質の高い休暇取得や、各自の改善提案が直接的に自身の評価につながる仕組みにより、社員の仕事への集中力やモチベーションが大きく向上した。また、社員からの自発的な工夫に基づく徹底した効率化の実施により、生産性（経常利益率）が 2008 年度の 7.5%から 2011 年度には 10.1%に上昇した。

・ 各種制度を活用した社員が社内外で様々なスキルや経験を身につけることで、新たな視点からの業務改善提案が生まれている。「公休利用制度」を用いて保育士資格を取得した女性社員を中心に社内保育園を立ち上げるなど、優秀な人材の適材適所を叶えるための職域開発と両立支援施策の実施を同時に実現させている。このような工夫により、社員のモチベーションや会社へのロイヤルティを高めることにつながっている。

＜企業概要＞

設立年	1933 年	資本金	131.5 百万円
本社所在地	北海道帯広市西 24 条北 1 丁目 3-19		
事業概要	和洋菓子製造販売・美術館運営		
売上高（※）	15,031 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	1,249 人（うち非正規 385 人）
属性ごとの人数等	【女性】869 人（うち非正規 376 人）、女性管理職比率 6% 【障がい者】14 人（うち非正規 5 人） 【65 歳以上】3 人（うち非正規 3 人）
正規従業員の平均勤続年数	12.4 年（男性 15.8 年　女性 9.9 年）

女性／高齢者／キャリア・スキル

詳細版⇒p64

株式会社マイスター　（製造業）

≪県内初の女性技能士を輩出、組織的ｻﾎﾟｰﾄで未経験者のｽｷﾙｱｯﾌﾟを実現し、受注増・業績拡大へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- 1994 年、社会や顧客の意識・価値観の多様化への対応、男性の職人ばかりで硬直化した現場組織の変革を企図して、トップダウンで女性技能職育成を開始した。
- 現在は、女性 16 名のうち、9 名が技能職（うち 8 名が技能検定取得者）として現場で活躍するほか、営業や品質管理などの部門にも職域を拡大しつつある。

◆取組内容

- 女性の未経験者を技術職として育成する上で、休憩所の美化やデザイン性の高い作業服・安全服への変更、女性専用の作業場の確保など、現場の男性的なイメージを払拭し、未経験な女性にとっての抵抗感を和らげ働き易い作業環境にするための工夫を重ねることで、女性技能職が定着した。
- 社員の継続的なスキルアップを促すため、評価は従来の年功序列から職能給に変更しており、技能検定取得状況を公開して社内外への見える化を図っている。また、技能の伝承を目的に、55 歳以上のシニア層の積極採用、70 歳までの継続雇用奨励を実施、人材育成に注力している。
- 全社員の職業能力のマルチ化を図り、約 5 年ごとに配置転換を実施している。人材配置やプロジェクトへの人員割り当てに際しては、余裕を持たせた柔軟な勤務体制を構築している。そのため、子育て中の女性でも安心して働ける環境となり、多くのワーキングマザーが活躍している。

◆成果

- 部品の小型化・軽量化に伴う微細加工技術の要請に対応するためには、女性の器用さや繊細さ、忍耐力を活かすことができるとトップが認識し、粘り強く女性技術者の育成に継続的に取り組むことで、採用から 7 年で県内初の女性切削工具研削技能検定の合格者を輩出するに至った。男性中心の職人の世界に、チャレンジ意欲の高い女性が混ざることにより、柔軟で顧客ニーズに敏感に対応できるようになり、顧客満足度が向上、受注件数・売上高も 1.3 倍に拡大してきた。
- 女性の未経験者を育成していくプロセスを通して、社員全体の技能や品質に対する意識が向上した。その結果、現在では医療分野への事業展開にも成功した。また、女性の定着、安定雇用を目指す中で、5S 活動など職場環境・勤務環境を整備してきたことが、男女、年齢問わず働きやすい職場創出につながり、社員のモチベーション向上にも貢献している。

＜企業概要＞

設立年	1980 年	資本金	20 百万円
本社所在地	山形県寒河江市中央工業団地 156-1		
事業概要	機械加工用切削工具の再研磨と設計製作および機械部品の加工		
売上高（※）	645 百万円　（※）直近決算期（2012 年 6 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	48 人（うち非正規 2 人）
属性ごとの人数等	【女性】16 人（うち非正規ﾊﾟｰﾄ 2 人）、女性管理職比率 2% 【65 歳以上】2 人
正規従業員の平均勤続年数	12.3 年（男性 12.4 年　女性 10.9 年）

外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル／特定層に限定なし

栗田アルミ工業　株式会社　（製造業）

≪「人材」は「人財」：ベテランによる技術の伝承、“多能工”の育成、働きやすい環境の整備≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2004 年、「IT 化経営戦略」を立案、経営理念や経営課題を明確にし経営の見える化を実践していく中で、社員一人ひとりが共通認識を持ちながら会社に貢献する風土が醸成されてきた。障がい者の受け入れをきっかけに、高齢者や外国人など社員一人ひとりの能力を活かす取組を推進している。

◆取組内容

・ 当時の社長(現会長)が毎朝社員を挨拶で出迎えるなど、社員を何より大事にしている。社長(現会長)のスローガン「社員は財産」、「財務リストラはするが人材整理は絶対にしない」、「６Ｓの徹底」（５Ｓ+スピード)、「継続的収益確保（黒字決算確保)」、「技術力向上」、「不良低減」、「企業理念の浸透」は、社内の至るところに掲示され、社員の目にとまるようになっている。

・ 就業規則で「70 歳継続雇用」や「教育研修」「自己啓発」費用の会社負担等が定められている。ベテラン技術者（現在最高齢者男性 75 歳、女性 66 歳）が重要な役職に就き技術の継承に貢献するとともに、若手技術者には“オールラウンドプレイヤー”（多能工）となるべく社外セミナーや通信講座受講の費用を全額会社が負担、他にもシスアドや社会保険労務士、第一種衛生管理者資格の取得など社員（パートタイマー含む）のスキルアップを実現している。

・ また、県内の施設から受け入れた障がい者も、金型修理・熱処理・機械加工など現場で活躍している。コミュニケーションをはかるために、「技術開発記録ノート」を作り現場のチーフとやり取りしている。10 年以上続けている取り組みで、自律に向けた考え方なども合わせて記載している。

・ 短時間勤務や出勤日数調整など、個々の事情に応じた働き方を推奨している。

◆成果

・ 高齢者、障がい者、育児休業復職者、外国人、パートタイマーなど、社員それぞれに合わせた技能開発や就業形態の柔軟化が実現され、社員のモチベーション向上につながっている。

・ また、70 歳継続雇用の実現や社員の多能工化によってスムーズな技能伝承が可能となっているほか、フレキシブルな勤務形態等が根付いていたことによって、2008 年リーマンショックや 2011 年大震災後も解雇を行うことなく、業績回復につなげることに成功した。

＜企業概要＞

設立年	1957 年	資本金	50 百万円
本社所在地	茨城県土浦市北神立町 4-5		
事業概要	自動車等エンジン・ミッション等アルミ部品の鋳造から機械加工・一部組み付け		
売上高(※)	3,344 百万円 （※)直近決算期(2012 年 10 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	216 人(うち非正規 65 人)
属性ごとの人数等	【女性】58 人(うち非正規　40 人)、女性管理職比率 1.0% 【外国人】34 人 【障がい者】8 人 【65 歳以上】11 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 13 年　女性 12 年

女性／外国人／高齢者／キャリア・スキル

株式会社金子製作所（製造業）

≪職人集団に持ち込まれた「外部の風」を契機に、海外で戦えるものづくり企業への飛躍を図る≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 創業以来、技術向上に特化した経営を行ってきた反面、組織の硬直化を招き、新たなチャレンジを阻む風土になり、また、生産管理・品質管理の面でも顧客ニーズに十分に対応できていない面があった。それらを変えるべく、現社長の就任後、未経験で柔軟な発想のできる女性社員を採用することから始め、以降は多様な経歴やスキルを有する人材の、業界の常識や自社の慣習にとらわれない視点や発想を取り込んで、組織風土改革・新規市場開拓を図っている。

◆取組内容

・ 女性取締役（上記女性社員の現職）は元々経理担当者として入社、伝票整理のシステム化等の業務改革を先導した。経理という業務の特性上、人事考課や受発注、収益状況まで社内状況を数値として把握できたことに加え、客観的な視点から改善策を提案、社外の専門家等も巻き込んで制度・組織風土改革を実行した。

・ その後、大手企業からの受注に際し、生産管理・品質管理の徹底が経営課題となった。そこで社外から品質管理の経験者を募集､他社を退職した人材（62 歳）を雇用し業務改革に取り組んだことで、2004 年に航空宇宙産業の品質規格である JISQ9100 を中小企業としていち早く取得した。さらに、他社との差別化を図るため、2006 年には薬事法に基づく医療機器製造業許可を取得するなどし、航空、宇宙、医療分野への展開を実現した。

・ また、女性取締役の提案で JETRO の海外展示会に出展したことをきっかけに、海外との直接取引が実現し、3 年間で取引関係や商談準備等 10 カ国弱の企業とのネットワークを構築した。海外展開に伴い、海外顧客との交渉担当として外国人を採用し、技術営業の担当として育成している。

◆成果

・ 社内外の多様なスキルや経験を有する人材に活躍してもらう環境を整備したこと、また、市場環境の変化に対応しながら新たな分野に積極的にチャレンジしていく風土が醸成されたことにより、国内大手企業の下請という立場から、海外市場で評価される優れた技術を持ったメーカーとして大きくブランド力を高め、売上高を約 10%近く拡大した。

・ 特に、医療・航空、宇宙分野等の成長産業分野の技術に携わるメーカーに成長したことにより、理系・文系問わず応募者が増え、5 年間で約 40 名程度の優秀な学卒人材の獲得にも成功している。

＜企業概要＞

設立年	1956 年	資本金	16 百万円
本社所在地	埼玉県さいたま市岩槻区古ヶ場 1 丁目 3 番地 13		
事業概要	内視鏡の先端部品の切削加工及び一部組立、航空機のエンジン関連部品の切削加工		
売上高（※）	921 百万円 （※）直近決算期（2012 年 12 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	80 人（うち非正規 3 人）
属性ごとの人数等	【女性】18 人（うち非正規 3 人）、女性管理職比率 5.9% 【外国人】2 人　【65 歳以上】2 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 7 年　女性 5 年

女性／特定層に限定なし

三州製菓株式会社　（製造業）

≪市場を睨んだ全員女性の商品企画室と多様な就労を支える勤務制度で、新規市場の拡大へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・　「少品種大量生産」による業界の低価格競争が進む中、1988 年現社長の就任を機に「多品種少量生産」に転換。デパートや専門店、テーマパーク等への OEM 製造など、ニッチ市場でシェアを獲得。新商品の比率を全商品の 30%以上に定め、消費者の 9 割を占める女性のニーズをいかにとらえるかが勝負と認識、商品企画室を全員女性とし消費者ニーズを汲み取った商品開発を行っている。

◆取組内容

・　現場を支えるのはパートタイマーの女性たちで、委員会活動等にパートを含めた全従業員を参加させ、朝礼で月次の決算報告や経営環境の変化を説明し品質向上への取組の重要性の理解を促進している。「正社員登用制度」を設け、正社員 57 名のうち、20%弱がパートからの移行者。パートから正社員になる道が開かれていることで、将来の展望が開け、働く意欲の向上につながっている。

・　従業員の約 8 割が女性のため、製造ラインでそれぞれが「多能工」となり一人三役以上の仕事を覚える「一人三役」制度を推進しており、誰かが代わってくれる安心感と、代わりに次は自分が手伝いたいといった好循環が生まれ、育児休業等を取得しやすい職場環境が醸成された。育休等からの復帰後には、時間を短縮して勤務できる「短時間正社員制度」が設けられ、（フルタイムへの復帰も可能）正社員のキャリアを継続しやすい環境となっている。

・　また、ＨＰ制作・更新や、顧客の要望に応じてイラストを印刷する「印刷せんべい」を担当していた優秀な女性が、配偶者の転勤を機に通勤できなくなったため、在宅勤務を導入し、キャリアを継続させるなど、柔軟に制度を取り入れている。

◆成果

・　全員女性の商品企画室で市場ニーズに敏感に応えるマーケティング実践に成功、若手女性社員が考案した「揚げパスタ」が売上全体の 9%を超える大ヒット商品として成長した。酒のつまみとしても好まれ、酒造メーカーなど新規顧客や新規市場開拓にもつながっている。

・　「短時間正社員制度」や「正社員登用制度」、「一人三役」などの制度を通じて、育児等により離職した女性を即戦力として採用・登用、課長職や現場ラインのアシスタントマネージャーとして活躍するなど、パートタイマー女性も高いモチベーションで働き続けられる職場環境が構築されている。

＜企業概要＞

設立年	1950 年	資本金	86 百万円
本社所在地	埼玉県春日部市豊野町 2-8-3		
事業概要	菓子専門店向けの高級米菓製造販売		
売上高（※）	2,645 百万円 （※）直近決算期（2012 年 6 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	220 人（うち非正規 163 人）
属性ごとの人数等	【女性】137 人（うち非正規 129 人）、女性管理職比率 27% 【外国人】1 人 【障がい者】3 人 【65 歳以上】12 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 10.3 年　女性 9.8 年

女性／外国人／障がい者

詳細版⇒p67

花王株式会社　（製造業）

≪多様な社員の活躍を支える 30 年の取組がｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝの源泉となり、事業拡大・業績向上を達成≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 従来から常に新しいことに挑戦することを仕事のよろこびとする風土があり、そのためには社員一人ひとりの個の力を結集させることは必然であり、その理念が多様性の尊重につながっている。1934 年に設立された家事科学研究所（後に生活科学研究所と改称）を中心に、女性社員が主婦向けの製品普及活動を展開していく中で、主婦の視点を事業に活かすことは必然との文化が醸成されていった。また、その中で、研究や商品開発に携わった多くの女性社員が、家事研究、社外講演、消費者相談、消費者動向調査・分析、商品開発や CM 作りへのアドバイスなどに幅広く活躍の場を広げていった。

◆取組内容

・ 1990 年に女性能力開発担当人事部長が置かれ、80 年代後半から 90 年代に仕事と育児・介護との両立支援制度が整備された。2000 年には多様性の推進を目的とした推進委員会が設立され、男女共に持てる力を十分に発揮できる環境づくりを目指した。その後、2010 年には、「花王ウェイ」（花王の経営理念）の改定に伴い、ダイバーシティが事業の発展の原動力となることが明記されるに至った。

・ 2006 年からは男性社員の育児参加促進活動を開始、男性社員のみならず女性社員の配偶者も含めて、「育児は家族で協力しあうもの」という意識啓発に取り組んでいる。

・ その結果、性別によらず意欲ある人材が活躍できる環境となっている。女性管理職比率は 2006 年度の 3.7%から 2012 年度には 7.9%まで伸びており、特に家庭用製品・化粧品の企画分野では社員数はほぼ男女同数、女性管理職比率は 20%を超えている。また男性の育休取得率は約 40%に上っている。

・ さらに、事業のグローバル展開を支える人材育成のため、マネジメント研修のグローバル展開、公正な人事制度構築などが進められ、イノベーションの生まれやすい組織風土が形成されている。

◆成果

・ 30 年以上にわたる取組の結果、現在では、性別、国籍、人種等を問わず、多様な人材が能力を発揮しながら働き続ける組織風土が形成され、化粧品事業やヘルスケア事業への新規参入を果たすなど、消費者視点に立脚したイノベーションを生み続けられる組織として業績を拡大している。

＜企業概要＞

設立年	1887 年	資本金	85,400 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目 14 番 10 号		
事業概要	化学工業（石鹸など家庭用製品、化粧品、産業用化学製品の製造・販売とこれらに付帯するサービス業務）		
売上高（※）	1,012,595 百万円 （※）直近決算期（2012 年 12 月）		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	6,241 人（うち非正規 189 人）
従業員に占める割合	【女性】1,274 人、 女性管理職比率 7.9%　【外国人】 160 人 【障がい者】 105 人 （2012/6 時点）
正規従業員の平均勤続年数	19.8 年 （男性 21.5 年　女性 13.5 年）

女性／外国人／障がい者

詳細版⇒p70

キリンホールディングス株式会社　（製造業）

≪女性マネジメント層の積極関与による女性ターゲットの商品開発を次々に展開、業績を拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2006 年前後、ビール市場が縮小する中、新規市場創造が喫緊の課題であった。スーパーやコンビニなどでの主な購入層である主婦や働く女性をターゲットとすると、既存の男性中心による企画提案ではなく、女性等も含めて様々な視点からの企画提案が必要との考えから多様性を推進してきた。

◆取組内容

・ 長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン 2021」の中に「多様な人が活き活きと働く企業グループになる」と明記している。また、2006 年には社長から「キリングループが多様性を推進する理由」として企業競争力を高めるためであるというポジティブアクション宣言がなされている。例えば、当初より女性の少なかった営業や生産の現場に、2004 年頃から女性の登用を始めたり、採用・育成機会の均等化を図ったりするなど、活躍推進のための素地を作っている。その結果、女性支社長やビール工場の部長、海外マネージャなど、今まで男性が占めていた役職への登用が進み、女性管理職比率は 2006 年の 1.5%から 2013 年では管理職の女性比率は 3.4%、係長クラスを入れた女性リーダー比率では 2006 年の 1.9%から 4.5%と大きく伸び、活躍の場を広げている。

・ 一方、ボトムアップによる取組も必要であることから、女性社員の活躍を積極的に支援する女性社員のネットワーク作りとして「キリンウィメンズネットワーク(KWN)」を 2007 年に立ち上げた。役員に対して女性活躍のための提言を実施することで、両立支援制度（配偶者転勤などによる最大３年間の休職）や、女性リーダー育成プログラムなどが誕生し、女性社員自身の意識変革やキャリア支援の機会となっている。

◆成果

・ 上記の取組の結果、女性営業職が消費者目線に立った提案をスーパーや飲食店などへ行ったことで営業成績を大きく上げている。

・ 商品開発プロセスに女性が強く関与して生まれた代表的な商品として、病気や妊娠・授乳中の女性がビール（アルコール飲料）を飲むことが出来ないという声をもとに、女性が商品企画から関与して生まれた“キリンフリー”や、世界の各家庭に根付く手作り飲料を取り上げるというコンセプトで開発された高付加価値商品の“世界の Kitchen から”シリーズなど、従来のビール市場に捉われていては生まれない発想で商品企画・開発がなされ、業績向上に貢献している。

＜企業概要＞

設立年	1907 年	資本金	102,045 百万円
本社所在地	東京都中野区中野 4 丁目 10 番 2 号		
事業概要	飲料・食品・医薬品などの製造販売		
売上高(※)	2,186,100 百万円 （※)直近決算期(2012 年 12 月)		

＜従業員の状況（単体 ※キリンビール㈱）＞

総従業員数	5518 人(うち非正規 1096 人)
属性ごとの人数等	【女性】1,488 人(うち非正規 500 人)、女性管理職比率 4.5%(係長ｸﾗｽ以上) 【外国人】非公表 【障がい者】 115 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.6 年　女性 15.7 年

詳細版⇒p73

サトーホールディングス株式会社　（製造業）

≪「ﾀﾞｲﾊﾞｰｼﾃｨ≒経営戦略」を体得させるﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研修を基に、更なる女性の活躍促進策を展開≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- 結束機メーカーから現在の自動認識技術の総合メーカーに拡大してきた背景には、異質で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土があった。多様化し続ける市場ニーズに対し、社員の多様な発想から事業展開を加速させるため、2011 年、改めてダイバーシティを経営上の課題として位置付けた。

◆取組内容

- 2011 年に社長直下の組織としてダイバーシティ推進室を新設、国内 14 のグループ会社社長を責任者とし、組織風土づくりと各社のダイバーシティ推進プロジェクトに取り組んでいる。
- 「付加価値を生み出す源泉は人である」という認識から、65 歳以降の再雇用制度、病児保育支援制度、シングルマザー採用枠など従前より法定基準を上回る独自の制度を導入し、社員が働きやすく能力を発揮できる環境整備に努めていた。それらを統合する視点をマネジメント層で共有するために、グループの経営幹部から順次ワークショップ形式の研修を実施、徹底討論を通して「経営のためのダイバーシティ」の必要性に自ら気づき、実践してもらうきっかけを提供することから始めた。
- 従来から実施していた、女性社員の提案を活かしたシール・ラベル製品の企画・製造事業などに加え、更なる女性や高齢者の活躍促進のため、従来の契約数ではなく、顧客のニーズを如何に吸い上げたかを評価することで短時間勤務でも対応可能にした女性エンジニアによるカスタマケアグループの創設や、56 歳以上のベテラン開発者を中心とした介護・福祉マーケット向けの新規事業立ち上げなどに意欲的に取り組んでいる。
- また、モノカルチャー脱却を企図した障がい者雇用、海外事業拡大に向けた外国人雇用を実施、自社の e-ラーニングシステムは、通常の音声のほか手話と英語のバージョンを用意し学習環境を整備。

◆成果

- カスタマケアグループの女性エンジニアが徹底して顧客ニーズを把握する業務を担当し始めたことで、継続受注件数を拡大するとともに、きめ細やかな対応により顧客満足度も向上している。
- 一連の取組から優秀な人材の獲得・定着に成功、多様な発想を活かす社風のもと新規事業やサービスが次々に立ち上がり、女性役員も 3 名活躍する中、スピーディな事業展開を実現している。

＜企業概要＞

設立年	1940 年	資本金	6,331 百万円
本社所在地	東京都目黒区下目黒 1 丁目 7 番 1 号 ナレッジプラザ		
事業概要	グループ経営戦略の策定・経営管理（純粋持株会社）		
売上高（※）	80,536 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況＞（国内連結）

総従業員数	2,184 人（うち非正規 381 人）
属性ごとの人数等	【女性】675 人（うち非正規 334 人）、女性管理職比率 7.6% 【外国人】38 人（うち非正規 0 人）【障がい者】24 人（うち非正規 18 人） 【65 歳以上】5 人（うち非正規 5 人）
正規従業員の平均勤続年数	男性 14.2 年　女性 10.8 年

女性／外国人／障がい者／高齢者

詳細版⇒p77

サントリーホールディングス株式会社　（製造業）

≪現場に軸足をおいた課題解決と柔軟な働き方の導入により、社員一人ひとりの活躍を支援≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・「やってみなはれの社風をベースにした会社大好き人間の集団」。この強みが、大きくグローバルへ舵を切る中では変革を阻むリスクになりかねないという危機感のもと、ダイバーシティ経営への転換が図られた。性別・年齢・ハンディキャップ・国境の「4 つの超える」を重点領域とし、それらに共通する課題である、働き方革新・マネジメント革新・一人ひとりの考動革新に取り組んでいる。

◆取組内容

・ 現場の問題についてボトムアップで課題解決を図るために小集団での活動を実施。例えば、「子育て環境プロジェクト」からは復職前後の育児支援施策、「短時間勤務者ユニット」からは多様な働き方への改革、「営業女性ユニット」からは女性の職域拡大と環境整備、といった課題が挙げられ、それを具体的な解決に結び付けている。

・ 2010 年、全社員を対象に「S 流仕事術の創造」を打ち出した。IT のパワーを最大限に活用、これまでの仕事のやり方を大きく見直し、決められた時間で最大の成果を出す。在宅勤務やフレックス勤務も柔軟な運用ができるよう制度変更した上で、マネジャー全員に 1 日在宅勤務を体験させるなど活用定着に向けた取組の結果、2012 年には社員の 40%が在宅勤務を経験するほど普及してきた。

・ また、2013 年の人事制度改定では、マネジャーの評価項目に“ダイバーシティ”と“革新・創造”を追加し、マネジメントの変革に向けて更に取組を進めている。

・ 女性が活躍し続けられる環境を整備したことで、ここ数年女性マネジャーが増加、マネジャー一歩手前の層が厚みを増しパイプラインが確立してきた。2012 年には初の女性役員も誕生した。

◆成果

・ 女性管理職の厚みが増した結果、新商品開発のプロセスなどにも女性が当たり前に関与するようになった。例えば 50 代以上向け通販スキンケア商品、低アルコール飲料の商品開発では、開発部門の部長が女性、メンバーの過半数も女性であり、顧客ニーズに即応した商品開発の実現、業績拡大に貢献している。

・ 社員意識調査でも、柔軟な働き方が会社にも個人にもプラスになっているとの結果がでており、社員のモチベーションも更に向上している。時間と場所のフレキシビリティを最大化したことで、最前線の営業現場などで活躍するワーキングマザーも現れるなど職域拡大に繋がっている。

＜企業概要＞

創業	1899 年	資本金	70,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区堂島浜 2-1-40		
事業概要	食品関連事業、酒類関連事業、外食・スポーツ・花・サービス関連事業		
売上高（※）	1,851,567 百万円 （※）直近決算期（2012 年 12 月）（連結決算）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	6,109 人（うち非正規 1,133 人） ※2012 年末現在
属性ごとの人数等	【女性】1,040 人（正社員数）、女性管理職比率 8.6%　【外国人】非公表 【障がい者】82 人　【65 歳以上】31 人
正規従業員の平均勤続年数	15.5 年（男性 15.8 年　女性 14.3 年）

女性／外国人／障がい者

株式会社資生堂　（製造業）

≪女性ｸﾘｴｲﾀｰらによる感応を意識した企画立案～製品開発でメガブランドの戦略策定に寄与≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- マーケットの移り変わりが激しい生活用消費材の分野で、新たな市場創造に向かうためには、女性をはじめ様々な視点を持った多様な人材の発想が必要であるという認識を全社で共有していた。
- 経営方針として、2005 年から「男女共同参画行動計画」を策定して社内外に公表。2010 年からの第 3 次では、「女性リーダーの任用・育成強化」「働き方の見直し」を重点課題とし、執行役員を部会長・副部会長とする組織体「男女共同参画プロジェクト」を設置してアクションプランを推進中。

◆取組内容

- 「キャリアサポートフォーラム」（社外や女性役員による講演、ラウンドテーブルなどのプログラムを実施）や「きゃりなびランチ」（社内外の女性ロールモデルの講演を聞くランチ会）など女性社員のキャリアに対する意識向上のための取組を進めるほか、事業所内保育所「カンガルーム」の設置・運営や、「イクメンランチ（育休取得経験のある男性社員とその上司のインタビュー、意見交換会）」で男性の育児参加への意識啓発を行うなど、多様な取組を実施している。
- 2005 年に立ち上がった「メガブランド戦略」では、低迷していたシャンプー・リンス市場で No.1 を奪回するため、部門を横断したプロジェクト体制が組まれ、従来の男性による意思決定では成し得なかった商品開発を追求するため、社内でもトップクラスの女性マーケッターを中心に意思決定権を持たせた。
- 一方、グローバル市場への展開に向け 2008 年に「グローバル人事ポリシー」を作成、日本と現地の連携を深める人事交流や、現地子会社間での人事異動を含めた人材連携など、海外現地法人社員に対する人材育成の本格的取組を開始。また、2012 年度は現地法人外国人約 50 名に対し、グローバルリーダー育成プログラムを実施した。

◆成果

- アクションプランに基づく両立支援施策や女性のキャリアアップに関する取組により、本社内での商品開発や試作など意思決定を行う会議の場に女性が増加。上記プロジェクト体制のもと、洗い上がりの手触り感を重視し、洗練されたパッケージを採用するなど従来にない視点での商品開発が行われた結果、シャンプー・リンス市場で発売直後にシェア１位を獲得するなど、女性をはじめとした多様な人材の視点や発想を活かした商品開発等によって業績拡大などの成果を上げている。

＜企業概要＞

設立年	1872 年	資本金	64,500 百万円
本社所在地	東京都中央区銀座 7-5-5		
事業概要	化粧品製造・販売等		
売上高（※）	682,400 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	5,877 人（うち非正規 1,908 人）
属性ごとの人数等	【女性】3,497 人（うち非正規 1,460 人）、女性管理職比率 23.8%（※連結） 【外国人】非公表　【障がい者】112 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.1 年　女性 17.4 年

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル／特定層に限定なし

詳細版⇒p81

株式会社東芝　（製造業）

≪女性管理職育成施策の第一期生によって新規大規模ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄが成功、女性活躍のﾓﾃﾞﾙｹｰｽへ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 国内マーケットの成熟に伴い、海外マーケットへ軸足を移す中で、国際競争力を高めるためには、より一層、人材の活躍を促しイノベーションを起こす組織へ変革する必要があった。2002 年に組織活性化プロジェクトが発足、社員意識調査の結果、女性社員の現状に対する満足度が男性に比べて低く、まず女性社員の働き甲斐を高める取り組みが推進されることとなった。

◆取組内容

・ 2004 年に社長直属の専任組織「きらめきライフ&キャリア推進室」設置、ワークライフバランスや女性のキャリア形成への支援等を推進してきた。2005～06 年には女性リーダー養成のための「きらめき塾」を開講、200 人超が参加し、その後マネジメント層に昇進し活躍の幅を広げている。

・ 働き方に関しては、「効率的でメリハリのある仕事を実現するためのマネジメントノウハウ」に関するハンドブック作成や社内 HP 上での情報発信を実施、事業場ごとに定時退社日を設定するなどして業務の効率化と付加価値創造を図っている。

・ また、市場拡大を視野に入れ、ユーザーの目線を取り入れた商品開発を実施すべく、女性、外国籍、障がいがある社員のアイディアを積極的に活用するための体制を構築している。2009 年にはユーザー起点の商品企画を目的として女性社員を中心とした「ママゴコロ推進室」を立ち上げ、白物家電の新企画としてシリーズ化、メンバーは自身の所属組織と兼務で企画立案を実施している。また、障がいがある社員をモニターとし、ユニバーサルデザイン（UD）の商品開発を進めている。

◆成果

・ 「きらめき塾」第一期生の女性が裸眼３Ｄディスプレイ開発の中核を担い、成功に漕ぎつけた。能力や実績を公正に評価する上司のマネジメントの下、子育ての「制約」を乗り越え開発の立役者として社外からの表彰も受け、現在では別部署の部長級となって活躍している。

・ 多様性推進部の取組によって、優秀な人材が活躍できる風土が醸成されてきている。ママゴコロ推進室の新たな発想から、野菜の鮮度保持能力を向上させる冷蔵庫等の商品開発に結び付いている。UD の観点で開発された製品も、海外で表彰されるなど国際的な評価を得ている。

＜企業概要＞

設立年	1875 年	資本金	439,901 百万円
本社所在地	東京都港区芝浦 1-1-1		
事業概要	デジタルプロダクツ（液晶 TV、PC 等）、電子デバイス（半導体、HDD/ODD 等）、 社会インフラ（発電／交通システム、医療機器、エレベーター等）、家庭電器（白物家電）		
売上高（※）	6,100,262 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	36,754 人
属性ごとの人数等	【女性】4,291 人、女性管理職比率 3.6%　【外国人】343 人　【障がい者】510 人 【65 歳以上】非公表
正規従業員の平均勤続年数	男性 15.3 年　女性 15.3 年

女性／外国人／障害者／高齢者／キャリア・スキル

詳細版⇒p84

株式会社日立製作所　（製造業）

≪ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ市場での競争力向上を目的に、ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ人財戦略とも関連付けた適材適所の配置を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- 2006 年、社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」活動を開始。ダイバーシティ推進の「試金石」としてまずは女性の活躍支援を促進、意識改革や各種啓発活動に加え、メリハリのある働き方を進めることによる「働き方の見直し」も同時に強化した。2009 年には、専任組織および「日立グループダイバーシティ推進協議会」を立ち上げ、グループ全体での取組も加速。リーマンショック後の経営危機、事業の統廃合等、様々な困難を経て社員全体が変革の必要性を肌身で感じたことで“建前”だけでない、本気のダイバーシティ・マネジメントを推進している。
- 顧客・パートナーが多様化する中で、グローバル市場で戦うには社員の多様化が必然という理解の下、2012 年には「ダイバーシティ for NEXT 100」と称し経営戦略としてのダイバーシティ推進へと深化させている。

◆取組内容

- 2009 年より、同社ではグループ・グローバルでの最適な人財マネジメントによる事業への貢献をめざし、処遇も人（年功）ベースからジョブ（業務）ベースへ転換、業務の切り分けや役割分担の明確化を実施、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを推進している。
- 従来よりワーク・ライフ・バランス向上には積極的に取り組んできたが、2012 年度からは、「ワーク・ライフ・マネジメント」へのシフトチェンジを図り、これまで以上に、従業員一人ひとりが自ら仕事と生活のマネジメント、更にはその組合せをマネジメントすることで、仕事と生活双方の「質」を高めることに注力している。女性の管理職比率の向上という命題に対しては、「女性の戦力化」を重要なテーマと位置づけ、経営トップの強いコミットメントによる取組の強化を図っている。

◆成果

- 同社の中核事業である社会インフラビジネスは、そもそも女性の進出、活用が進んでいない業種・業態という特徴がある中で、女性がプロジェクトの中心的な役割を果たすことにより、新たなマーケットの創出、新規顧客の開拓といったビジネスの幅が拡大するケースが増加している。

＜企業概要＞

設立年	1920 年	資本金	427,780 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-6-6		
事業概要	情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム　他		
売上高（※）	96,658 百万円（連結）（※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	32,251 人
従業員に占める割合	【女性】5,203 人、女性管理職比率 3.5%　【外国人】 277 人 【障がい者】 757 人　【65 歳以上】非公表
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.5 年　女性 14.1 年（2012 年 9 月末日時点）

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル／特定層に限定なし

富士電機株式会社　（製造業）

≪ＢtoＢの製造業において、女性をはじめ多様な人材がチームワークで力を発揮≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2000 年代後半、団塊世代の一斉退職によるマンパワー不足を回避し、優秀な人材を確保すべく、従来の「日本人男性」という画一的な人材獲得からの脱却が必要であるという認識を社内経営層が共有した。

◆取組内容

・ 2006 年、社長直轄の組織として「女性活躍推進室」を設置し、社長と責任者との対談を社内報・イントラネットで全社員に対して発信するとともに、社長から全幹部社員に対し、電子メールでメッセージを発信するなど、経営層の本気度を周知する取組を行った。
・ 経営方針の一つに「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮します」と掲げ、トップダウン型の活動を進めるとともに、多様な属性の社員で構成されるワーキンググループが、社員の生の声を拾い上げ、その課題解決に向けた取組を推進するボトムアップ型の活動を展開している。
・ 女性社員のキャリア意識醸成と能力開発、女性幹部社員登用を目的として、幹部候補者向けの能力開発研修や総合職向けのメンター制度を実施している。また、育児休職からの復職者がその上司とお互いの状況・価値観を共有する研修に参加することで、復職後のキャリアプランの形成・協力体制を確立している。
・ 外国人、障がいを持つ社員に対するアンケート調査結果を基に、会社との相互理解を推進し、働きやすい職場環境整備に取り組んでいる。

◆成果

・ 意識改革・環境整備・能力開発を進めた結果、女性幹部社員・幹部社員候補者が増加するとともに、離職率の高かった女性が結婚・出産後も継続して活躍するようになった。技術系女性社員による女子理工系採用プロジェクトの活動により、理工系女子学生の採用数が拡大している。
・ 技術部門では、プロジェクトのトップ及びメンバーに女性を多く配置している職場もあり、多くのステークホルダーとの調整が必要とされる局面で専門技術・知識と丁寧なフォローで多大な貢献をするなど、当人の能力や適性を活かした活躍が実現している。

＜企業概要＞

設立年	1923 年	資本金	47,586 百万円
本社所在地	東京都品川区大崎 1-11-2　ゲートシティ大崎イーストタワー		
事業概要	エネルギー、産業、輸送その他社会インフラに関する各種機器・システム、および半導体デバイス、自動販売機の開発、製造、販売、サービスならびにこれらに関するソリューションの提供		
売上高（※）	703,500 百万円（連結）（※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	12,664 人 （うち非正規 1,783 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,454 人（うち非正規 374 人）、女性管理職比率　非公表 【外国人】88 人　【障がい者】92 人【65 歳以上】135 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 19.6 年　女性 17.2 年

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル／その他（非正規社員の正社員登用）

株式会社リコー　（製造業）

≪海外ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ部門等への女性登用を積極的に推進、円滑なビジネス展開を進める体制を構築≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 1986 年の雇用機会均等法施行を機に、女性活躍推進のための委員会活動など、トップ主導で「女性が働き続けられる環境づくり」にいち早く着手した。育児休業制度等の利用が進み、スキルや経験を積んだ女性が増加、意思決定層として活躍してもらうための環境づくりに取り組み始めている。

◆取組内容

・ 2003 年より、「キャリアリカバリー施策」として、休業・短時間勤務者の評価・昇格に際して、休業前と復職後の評価及び成果を対象に昇格査定を行うことにより、マイナスの影響をなくす制度を導入。また、女性の育成施策として、管理職、管理職候補層、若手係長層、若手（先輩社員との交流）と段階を分けて研修プログラム、勉強会等を実施するほか、両立支援再雇用制度（育児や介護、配偶者の転勤等で退職した社員の再雇用）や非正規社員から正規社員への登用など、多様なキャリアパスの支援を行っている。

・ 一方、海外マーケティング部門では、若手社員向け海外派遣へのチャレンジ制度（公募制度）導入後、自ら活躍の場を求める女性の志望者が増加し、海外駐在員の女性比率が上昇している。BOP 事業でも女性が手を挙げ、現地での女性向けビジネス支援の提案に繋がっている。

◆成果

・ 両立支援の制度整備に加え多様なキャリアパス構築により、育児支援制度の利用率・復職率ともにほぼ 100%で推移、また、育児休業後のキャリアリカバリーの仕組みを導入したことで、女性管理職のワーキングマザー率は 40%まで上昇し、活躍の場を大きく広げてきている。

・ さらに、従来女性比率が低かった技術職でも、ソフト分野では、全社での女性比率（14%）より高い 20%の職場も出てきて、ソフト評価など細かなチェック作業において、女性ならではのきめ細やかな視点を活かして活躍している。

・ 海外マーケティング部門における女性駐在員の増加と共に、海外マーケティング部門における女性管理職も増加し、リサーチや企画段階など現地と密なコミュニケーションが必要とされる場面で活躍している。女性社員の丁寧な気配りやフォロー等により顧客との意思疎通が順調に進むようになったことで、ビジネスを円滑に進める体制づくりに成功している。

＜企業概要＞

設立年	1936 年	資本金	135,300 百万円
本社所在地	東京都中央区銀座 8-13-1		
事業概要	複写機・プリンタなどオフィス画像関連機器、ネットワークソリューションの製造・提供		
売上高（※）	795,471 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	12,494 人（うち非正規 1,112 人）
属性ごとの人数等 ※取組に該当する属性のみ	【女性】1,856 人（うち非正規 247 人）、女性管理職比率 2.5% 【65 歳以上】3 人 【外国人】76 人 【障がい者】140 人
正規従業員の平均勤続年数	17.4 年（男性 17.5 年　女性 16.8 年）

詳細版⇒p88

日産自動車株式会社　（製造業）

≪キャリア開発サポートによる女性役職者の活躍促進、真のグローバル企業への飛躍を図る≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 1999 年ルノーとの提携以来、否応なくグローバル化、多様性尊重への変革が迫られる中で、ダイバーシティを経営戦略として位置付けて取り組んできた。2004 年にダイバーシティ推進の専任部署を設置、グローバル行動指針「NISSAN WAY」や独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然に実行に移せる仕掛けを構築している。

◆取組内容

・ 女性の意思決定層への参画が課題であり、部長級候補の女性を対象にした役員によるメンタリングや、管理職候補の女性へのキャリアアドバイザー配置などを実施している。メンタリングの効果としては、心理的サポートやキャリア思考・マネジメント思考の醸成を狙っている。その結果、全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、意思決定層としての女性管理職比率が 2004 年の 1.6%から 2012 年には 6.7%と約 4 倍に増加した。

・ 女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。

・ 研修や e-learning システムなどで異文化理解を促進するとともに、日々の業務、マネジメントの中で異なる価値観から生じる対立等をうまく乗り越え、目標達成のために協力する風土となっている。

◆成果

・ 商品開発の面では「女性の魅力創出グループ」を開発部門に設置、使い方や動作における男女差を検証し、現場へフィードバックすることで、「セレナ」や「ノート」など女性顧客のニーズを反映した商品が次々に開発され、順調な売上を継続している。

・ 乗用車「ノート」の商品企画責任者に女性が抜擢され、チャイルドシートへの子どもの乗降や荷物の出し入れがしやすいようにと最大で約 90 度開く後席ドアや、駐・停車をサポートするアラウンドビューモニターを装備するなど、女性にとっての使い易さを追求した開発を実現した。その結果、発売 3 か月で売上目的を達成し、ガソリン登録車 5 か月連続販売台数 1 位を獲得するという成果をおさめた。

・ 異文化理解が促進され、多様な背景やキャリアを有した人材が活躍できる組織風土となったことで、世界中から意欲と能力の高い人材を獲得することに成功している。

＜企業概要＞

設立年	1933 年	資本金	605,813 百万円
本社所在地	神奈川県横浜市西区高島 1 丁目 1 番 1 号		
事業概要	自動車、船舶の製造、販売および関連事業		
売上高(※)	2011 年度　連結　9,409,000 百万円　(※)直近決算期(2012 年 5 月)		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	正社員 24,240 人　（非正規　736 人）
属性ごとの人数等	【女性】正社員 1,915 人　女性管理職比率　6.7%　(2012/4 月時点) 【外国人】 266 人(2012/4 月時点)　【障がい者】 1.95%(2011 年度計) 【65 歳以上】非公表
正規従業員の平均勤続年数	18.3 年(男性 19.9 年　女性 14.0 年)(2011 年度)

女性／障がい者

株式会社大谷　（製造業）

≪障がい者の長期的雇用のﾉｳﾊｳと女性ﾊﾟｰﾄ社員のﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝｱｯﾌﾟで生産性が向上、全国展開を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 印章業界は、障がいがあっても技能を発揮しやすいため比較的障がい者雇用が進んだ業界であり、同社も創業当時から地元の障がい者の雇用や職場実習の受入などに積極的に取り組んできた。

・ 店舗の全国展開にあたり、スタッフとして 1995 年より女性のパート社員の雇用を開始した。

◆取組内容

・ 1988 年に新工場を建設した際には、身体障がい者の働きやすさを考慮し、車いす 2 台がすれ違える通路やチャイムと連動した回転灯の設置など多様な工夫を凝らした。また、配属についても、入社後に可能な限り様々な職種を経験させ、本人の希望や能力を見極めながら適材適所を実現している。

・ 障がいを持つ社員の家族とも密接にコミュニケーションを図り、技術・スキルの習得に向けてサポートを行うなど、障がい者の就労継続のノウハウを蓄積してきた。評価体系についても、身体面・健康面には配慮しつつ、健常者と同一基準を採用し、本人の努力や実績に応じて障がいの有無に関係のない評価と報酬を実施している。現在では障がい者の幹部社員も誕生している。

・ 店舗拡大を目指すにあたり、女性パート社員の戦力化が不可避となった。そこで、希望する勤務時間や給与に柔軟に応えるために、平日・休日、早番・遅番の組み合わせによる 4 シフトを導入、4 人以上のローテーションを設定することでフレキシブルな勤務を実現している。また、実績評価による昇給や、採用などの店舗運営における権限移譲を行うことで、現場のパート社員のモチベーション向上を促す仕組みを工夫している。

◆成果

・ 高いレベルの技術やスキルを有する工場勤務社員の増員、店舗のパート社員の戦力化の成功により、全国の店舗での受注を本社工場で一括製造する大規模化に成功、国内有数の売上を誇るに至った。現在では、全国展開を始めた当初の 10 倍以上となる 136 店舗を有し、売上高も 8 億円から 27 億円まで大きく拡大している。自己資本比率も 50%を超え、安定した経営基盤を構築している。

・ 障がい者の活躍も質量ともに拡がり、現在、幹部社員にも障がいを持つ社員が登用されている。職場内のノーマライゼーションも達成されており、障がい者の定着が進んだことで、工場における生産性も向上し、業績向上に貢献している。

＜企業概要＞

設立年	1966 年	資本金	100 百万円
本社所在地	新潟市江南区亀田工業団地 1-3-5		
事業概要	印章・ゴム印等の製造販売、名刺・ハガキ印刷		
売上高（※）	2,741 百万円 （※）直近決算期（2012 年 6 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	597 人（うち非正規 541 人）
属性ごとの人数等	【女性】546 人（うち非正規 522 人）、女性管理職比率 68.7%（※店舗店長含む） 【障がい者】22 人（うち非正規 6 人）　【65 歳以上】29 人（うち非正規 29 人）
正規従業員の平均勤続年数	14 年（男性 15 年　女性 13 年）

障がい者／高齢者

株式会社小川の庄　（製造業）

≪20-80 代の社員たちが互いに刺激し合いながらビジネスと村の活性化に成功、ますます発展中≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・「小川村は雪深く冬には仕事がない。雇用を生み出し村が自立するために企業を立ち上げたい。自分たちが汗した農産物に付加価値をつけて販売したい。村人に喜んでもらえるように地域を元気にしたい。」夢と希望と理想に燃えた 40-50 代のメンバーが集結し、1986 年 5 月、同社を設立。

・地域の高齢者の雇用創出が大前提であったが、同社はそれを強みに変えた。田舎らしい郷愁のある食べ物をふるまうことが最高のおもてなしと考え、まず 60 歳以上の高齢者 7 名を採用、家庭に伝わる伝統的な味や作り方などお年寄りの知恵をもとに冷めてもやわらかくて食べやすい、同社オリジナル「縄文おやき」を開発、国内外へ販路を拡大している。

◆取組内容

・「60 歳入社・定年なし」で高齢者を継続的に雇用。高齢者の勤務は 1 カ月単位でシフト表を作り、勤怠管理を徹底している。各人が一通りの作業を身に付けた “多能工”であるため様々な作業に適応でき、互いに融通を利かせることができる。

・最近では 20-30 代の若手社員の採用も進み、インターネット販売やそれに伴う個人情報のセキュリティ保護などを主に担当。その他、力仕事など高齢者をカバーする役割を担っている。

・高齢者は二、三手先回りして働き、この気配りに若手は学ぶ。一方高齢者は若手の仕事の速さ、効率の良さ等をほめる。互いの良さを認め合い尊敬しあうことで、仕事を通じて社内のモラルが自然と高まっている。年代は 20 代から 80 代までと非常に幅広いが、高齢者（60-80 代）と若者（20-30 代）、それをつなぐ中間層（40-50 代）のマネジメント層が、適切に役割分担を行い、互いの能力を認めて尊敬し合い、一体感のある職場の雰囲気を醸成している。

◆成果

・新商品のアイディアは“お年寄りの知恵”から生まれる。それを 50 歳前後のマネジメント層も交え議論しながら改良を重ね、市場が求める"売れる商品"に仕上げる。ただ地域が古くから伝承する食品を提供するのではなく、“お年寄りの知恵“に基づく新商品の緻密な開発が売上増を支えている。

・また、創業当初から東京など他地域への販路開拓を指向し、若手社員の入社がきっかけとなって始めたインターネット販売などによる販路拡大で全国展開・海外展開に成功、創業以来売上高はほぼ順調に伸びている。

＜企業概要＞

設立年	1986 年	資本金	30 百万円
本社所在地	長野県上水内郡小川村高府 2876		
事業概要	食品製造(おやき、漬物、惣菜)		
売上高(※)	730 百万円 （※)直近決算期(2012 年 9 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	80 人
属性ごとの人数等	【障がい者】3 人　【65 歳以上】17 人
正規従業員の平均勤続年数	11 年

障がい者

詳細版⇒p91

コクヨ株式会社　（製造業）

≪特例子会社を活用したBPO*により、障がい者の適性に見合った業務創出で収益性向上を実現≫

＊BPO:ビジネスプロセスアウトソーシング

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 戦前より積極的に障がい者雇用に取り組むが、2004年の特例子会社（コクヨKハート(株)）設立後には「障がい者雇用」自体が目的化する事態に陥る。事業会社が自ら障がい者雇用に積極的に取り組むことに加え、経営資源を事業会社の本業に集中させることを目指し、コクヨKハートの事業を「印刷下請け」業務からより付加価値の高い業務プロセス代行分野へ拡大することで、事業会社のパフォーマンス向上の実現を図っている。

◆取組内容

・ Kハート社の事業分野拡大に伴い、既存事業のノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員を事業会社からKハート社に出向させ、指導や商品開発の担当とし、フォロー体制を構築した。また、アウトソーシングを行う側の事業会社では、業務プロセスの見直しを実施、業務の棚卸・細分化によってKハート社への業務の切り出しを可能にした。

・ 一方、Kハート社では事業会社で切り出してもらった業務に即した人材を選定。個々の障がい者の特性や状態、スキルや資質に応じて適切な業務を任せるが、更なる能力発揮が期待される場合には、新たな業務に挑戦させている。また、学び直しのためのフレックス勤務の適用や在宅勤務の導入など、柔軟な勤務形態や制度が導入されている。

・ 特例子会社で働く障がい者の活躍について、担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行うことで、障がい者の活躍が社員全体に認知され、職場内で共に認め合う風土が醸成されている。

◆成果

・ Kハート社の事業分野拡大により、同社の収益性向上、経営基盤の安定に加え、事業会社の業務効率化が格段に進展、新製品開発などコア業務の比率を50%から75%向上を目標としているが、ユニークな新製品の立ち上げなど着実に成果が見え始めている。

・ 自身の能力やスキルに応じた業務で活躍する場を得られ、障がい者自身のモチベーションが高まったことで、より付加価値の高いアウトプット創出に積極的に取り組んでいる。事例としてオフィス家具レイアウトの図面作成にとどまらず、依頼者へのヒアリングから図面作成までワンストップサービスへ拡大している。

＜企業概要＞

設立年	1905年	資本金	15,800百万円
本社所在地	大阪府大阪市東成区大今里南6-1-1		
事業概要	ステーショナリー事業、ファニチャー事業他		
売上高(※)	275,821百万円 (※)直近決算期(2012年12月)		

＜従業員の状況（単体）＞(※)女性管理職比率、男女別の平均勤続年数は「単体＋主要子会社(4社)」で算出

総従業員数	363人(うち非正規16人)
属性ごとの人数等	【女性】144人(うち非正規16人)、女性管理職比率 3.3% 【障がい者】 19人(うち非正規2人)
正規従業員の平均勤続年数	17.4年(男性18.8年　女性13.6年)

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル

サラヤ株式会社　（製造業）

≪女性専門職のキャリア継続支援や、海外展開の実行部隊として外国人の積極登用を実施≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 創立当初から企業理念として「環境負荷の低減」が掲げられていたが、現社長の就任時に「サステイナブルな社会の構築」として理念化され、サステイナブルな成長のために多様性という概念が重視されることとなった。近年の事業戦略と展開の中で、事業の多角化や海外展開等により、人材の多様化が不可避となり、ダイバーシティ施策の拡充を図っている。

・ 従来から主に女性を対象とした両立支援施策や積極的な外国人雇用などをそれぞれ個別に実施してきたが、2 年前にダイバーシティ推進室を立ち上げ全社的な取り組みとして体系化してきた。

◆取組内容

・ 1990 年代半ばに事業規模を大きく拡大したが、その当時に採用した女性社員の両立支援策やキャリア形成に関するニーズが 2000 年代以降高まってきた。特に、「食品衛生インストラクター」と呼ばれる対企業の食品衛生管理構築のサポート業務を行う専門スタッフには女性が多く、ノウハウや技能を有する彼女らに長期的に活躍してもらう環境整備が喫緊の課題となっていた。そこで、衛生インストラクターの業務プロセスを細分化し、在宅勤務者に書類作成を分担させたり、繁忙期のみ派遣調査員として委託したりすることで、繁閑に応じて現場のスタッフ数を柔軟に対応させるとともに、勤務地・時間の制限を柔軟化し、スタッフの多様なキャリア形成が実現できるようになった。

・ また、現在は海外展開に向けて、中国人やフィリピン人、インド人など外国人を積極的に新卒採用し、主に研究開発や海外事業の分野で一定程度の責任を持たせて業務を任せている。

◆成果

・ 衛生インストラクターの人員配置の柔軟化と業務プロセス改善により、生産性向上と社員のモチベーションの向上の両者がともに実現された。全体としても、働きやすい環境づくり等の取組が功を奏し、就職希望者が前年比 10%ずつ増加、優秀な人材獲得につながっている。

・ また、女性や外国人など多様な人材に対して、積極的に重要な役割に登用してきたことで、期待度の高いコア社員のモチベーションが向上してきた。特に、外国人社員の活躍により、10 年間で 11 カ国 15 拠点に増加した海外拠点での事業拡大が着実に実現している。

＜企業概要＞

設立年	1959 年	資本金	45 百万円
本社所在地	大阪府東住吉区湯里２－２－８		
事業概要	石鹸・洗剤・消毒剤等、予防衛生商品と衛生機器および食品・化粧品等の開発・製造・サービス		
売上高（※）	23,648 百万円 （※）直近決算期（2012 年 10 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	1,102 人（うち非正規 403 人）
属性ごとの人数等	【女性】511 人（うち非正規　330 人）、女性管理職比率　7.6%　【外国人】 20 人 【障がい者】 12 人（内重度 7 名）　【65 歳以上】20 人
正規従業員の平均勤続年数	8.5 年（男性 10.2 年　女性 6.6 年）

障がい者

ウインナック株式会社　（製造業）

≪“福祉”ではなく“ビジネス”として障がい者の安定的雇用と継続的な所得収入の確保を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 障がい者雇用を目的に、1994 年に第三セクター方式の重度障害者多数雇用事業所として和歌山県、和歌山市とアクロナイネン株式会社の共同出資により創設された。2009 年には子会社のウインワークス社を創設、障がい者の管理職が職業訓練や指導を実施するなど活躍している。

◆取組内容

・ 創業当初は、障がいを持つ社員に対しての接し方や作業の指導法まで、すべて手探りであった。本人の能力や適性に合う作業の選択や、作業の最適な指導方法が見つからず、大量に採用しては大量に離職する状況であった。

・ 2004 年に親会社がダイカスト鋳造事業を拡大したことを契機に、製品のバリ取り作業をウインナック社で請け負うことになり、繰り返し作業の集中力に優れた知的障がいを持つ社員に適した作業プロセスが発生した。そこで、本格的に障がい者を活用するため、支援体制として、社員 4 名を相談員とし、年金給付の手続きや親との面談などにも対応するなど、生活面にわたる指導や支援を実施するなど安心して働ける環境づくりに注力してきた。その結果、事業が安定し始めるとともに生産現場も軌道に乗り始めた。

・ 2009 年には就労支援 A 型作業所のウインワークス(株)を子会社として創設（2012 年 10 月現在、障害者雇用率 82.4%）、障がいを持つウインナック社員が管理職として活躍するようになった。障がい者比率が増えたことで、お互いをフォローしあいながら、「できるところをほめる」プラスの発想で業務に取り組めるようになった。その結果、業務に対する自信もつき、障がいの有無にかかわらずスキルやノウハウを持つ社員が他の社員に対して指導を行うことができるようになっている。

・ 評価については、年に 1 回、社員ごとに求められる技術水準への到達度が測られ、給与に反映される仕組みとなっており、社員のモチベーションを高めることにもつながっている。

◆成果

・ 障がい者の定着率が飛躍的に向上し（年平均離職数：1994～98 年 8 名→2008～12 年 1.4 名）就労が安定。障がいのある社員同士の教え合いにより社員のスキルアップ、生産性向上につなげている。また、企業理念に賛同した企業からの引き合いもあり、直接的な業績拡大にもつながっている。

＜企業概要＞

設立年	1994 年	資本金	80 百万円
本社所在地	和歌山市雑賀崎2017－3		
事業概要	ダイカスト鋳造、グラビティ鋳造、金型製造、各種金属製品のバリ取り等加工、リサイクルトナー製造		
売上高(※)	676 百万円 （※)直近決算期(2012 年 1 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	52 人 （うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】 11 人
正規従業員の平均勤続年数	9 年

女性／高齢者

有限会社エヌ・イー・ワークス　（製造業）

≪既存の事業領域に捉われない柔軟な発想で「お花ビジネス」を展開、収益と雇用の両者を確保≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2002 年 10 月に、大手電機メーカー系列の部品製造会社を前身として「エヌ・イー・ワークス社」を設立、地域の雇用創出や従業員の自己実現とビジネスとの両立を図るべく、既成概念や事業実績等に縛られない柔軟な事業展開を行っている。

・ 定年延長を検討する上で、高齢による視力低下での電子部品検査には難が多いことから新規事業を模索し、2007 年に食品事業へ参入した。現在は、電子部品製造事業に加え、菓子製造販売、食用花栽培出荷事業を実施、それまでの電子部品製造で微細加工能力を有する女性や高齢社員に菓子製造での押し花デザインや栽培等を任せるなどして、「お花ビジネス」を拡大している。

◆取組内容

・ 会社定款の事業目的には社員の「今後実現したいこと」を列挙し、そこからアイディアを得ることで社員のスキル・能力等を活かした新規事業・サービスを次々に生み出している。

・ 商品開発のアイディアは、生産・加工に携わる社員等から積極的に提案を受けている。菓子製造販売を開始した当初は押し花のせんべいのみであったが、女性社員からの「地元の名産品である“花びらもち”に本物の花びらを付けたらどうか」という提案を受け入れ、押し花をあしらった餅やタルトなど商品開発を積極的に実施し、次々に商品展開を行っている。

・ 女性ならではのセンスや電子部品で培われた繊細な技により生み出された食用押し花の繊細さ、彩りの良さが評判を呼び、2012 年には押し花単独での出荷を開始、地域の育児中の女性や高齢者（20-70 代）に在宅で委託生産する設備等を整備し、通年での量産体制を確立した。

◆成果

・ 電子部品製造と食品製造という全く異なる分野であるが、繊細な加工技術や品質管理のノウハウや、クリーンルーム等の設備転用により、従来の事業で培ったスキルやノウハウを新規事業にも活かし、事業拡大につなげた。

・ 「お花ビジネス」として押し花単独での生産・出荷を始めてからも、女性社員の感性を活かしてボディアートやフラワーシャワー、アロマキャンドルといった食用以外への活用も提案。従来の食用生花と比較し保存性や輸送コストの面での優位性を持つ高付加価値商品として売り出し、国内外の高級ホテルやレストラン等から注目を集め、フランスやインドネシアへの輸出も果たしている。

＜企業概要＞

設立年	2002 年	資本金	29 百万円
本社所在地	島根県仁多郡奥出雲町三成 661-7		
事業概要	電子部品の組立検査業務、菓子製造販売、食用花栽培出荷		
売上高(※)	150 百万円 （※)直近決算期(2012 年 7 月)		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	34 人(うち非正規 0 人)
属性ごとの人数等	【女性】25 人(うち非正規 0 人) 【65 歳以上】0 人
正規従業員の平均勤続年数	非公表

ＴＯＴＯ株式会社　（製造業）

≪女性技術者の“女性視点”を活かした研究開発を起点にヒット商品が誕生、業績拡大に寄与≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2005 年より、女性活躍のための環境づくりに積極的に取り組み、「女性が活躍して当たり前」な風土づくりを進めている。トイレやキッチン等の水周り製品において、女性が行うことの多い掃除や後片付けを視野に入れ、男性技術者中心の技術追求型ものづくりから脱却し、女性技術者が研究開発に関与することで、よりお客様視点からの商品づくりを志向している。

◆取組内容

・ 2005～09 年度は、トップが女性活躍推進を宣言するなど啓発活動のほか、販売部門・製造部門・グループ会社の現場にトップが出向き、社員と意見交換を重ね、風土・組織作りを行った。また、08 年に人事制度を見直し、性別、職種を区別せずに同一の評価制度を導入した。
・ 2010 年度からは、「ダイバーシティ推進活動」として、ウィメンズフォーラム（3 年以上役職経験有りの 36 歳～40 歳代向け）、女性ステップアップ研修（部門として一つ上の役割を期待している方向け（35～42 歳））、メンタリングセッション（入社 5 年目女性総合職向け）と、階層別に、女性社員の育成研修を実施している。また、働きやすい環境づくりのために社員の声を反映しながら、育児フレックス勤務の拡充、時間単位の有給休暇制度の導入といった制度面の改正を実施した。
・ 数値目標としては、中期経営戦略「Ｖプラン」に女性管理職比率（2017 年、10%）や障害者雇用率（同 2.5%）等を掲げトップ主導のもと全社で取組を推進している。

◆成果

・ トップが地道に思いを伝え続けた結果、女性活躍推進への男性の理解度も高まり、女性のチャレンジ意欲も引き出された。商品研究・開発、提案営業まで、女性が積極的に関与することが「当たり前」な活力ある組織へと変化し、Ｖプラン策定（2009 年）以降も業績が向上し続けている。
・ 女性技術者中心のチームにより、感性品質（シャワーの浴び心地）の数値データ化研究により開発された「エアインシャワー」は、広くイノベーションへ貢献した社員を表彰する「TBM(TOTO ビジネスマスターズ)」優秀賞を、2012 年に女性で二人目として受賞した。また、清潔志向の女性顧客ニーズを汲み入れて開発されたウォシュレットのノズル・便器を除菌する「きれい除菌水」といった新商品の売上が伸び業績向上に貢献している。

＜企業概要＞

設立年	1917 年	資本金	35,579 百万円
本社所在地	福岡県北九州市小倉北区中島 2-1-1		
事業概要	住宅設備機器製造		
売上高(※)	452,686 百万円 （※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	9,495 人(うち非正規 2,474 人)※2012 年 4 月時点
属性ごとの人数等 ※取組に該当する属性のみ	【女性】3,358 人(うち非正規 1,666 人)、女性管理職比率 3.9% 【外国人】17 人　【障がい者】101 人　【65 歳以上】5 人
正規従業員の平均勤続年数	20.3 年(男性 20.5 年　女性 19.7 年)

障がい者

宇佐ランタン株式会社　（製造業）

≪提灯の伝統的な製造方法を分業化することにより、ビニール提灯の生産数「日本一」を達成≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 提灯の製造は伝統的に家内工業（内職）が中心であり、職人が全工程を手作業で作り上げる工芸品であったが、昭和 56 年に工場近くの福祉施設からの依頼で知的障がい者を雇用したことを機に、製造工程を分割し、障がい者雇用と提灯製造の産業化を両立させてきた。

◆取組内容

・ 知的障がい者に提灯づくりの次代の継承者として中心的な役割を担ってもらうために、製造工程の分業化を行った。伝統的な提灯製造を、①型組・ヒゴ巻き、②のり付け・生地張り、③乾燥・型抜きの 3 工程に分け、それぞれの障がい者にとって得意とする作業を割り当て繰り返し作業とした。

・ また、従来は木製だった型を金属製にすることで変形を無くし、障がい者が一定のリズムで繰り返し作業ができるようにした。ほかにも、作業の一部を自動化させるための機械の開発・導入等を進めるなど、生産性を上げる工夫に絶え間なく取り組んだことで、障がい者が無理なく作業できる一貫生産体制を構築してきた。

・ 障がい者の適性を見極めるため、入社決定後の 1 年間に体験作業を 3 回実施し各種工程に携わってもらい、その作業の様子を見て入社後に担当を決めている。このプロセスで、生産性を向上させる適材適所を実現するとともに、社員の工場勤務へのスムーズな適応が可能になっている。

・ 分業体制で製造された提灯の品質を担保するために、業務時間の開始と終業のタイミングで、20 分の検品作業時間を確保している。社員同士で検品作業を行い、お互いにミスを教え合うことにより、技術の習熟度向上だけでなくコミュニケーション能力の向上（社会性の向上）にもつなげている。

・ 近隣の小学生に対し、提灯づくりの実習として障がいを持つ社員がヒゴ巻きやのり付けを指導している。人に「教える」立場を経験することにより、人間関係構築や技術の習熟に役立っている。

◆成果

・ 提灯の製造工程について、知的障がい者でも働きやすいよう環境改善や製品改良を行った結果、従来の製造方法では対応出来なかった受注量や納期にも対応が可能になり、ビニール提灯の生産数日本一を達成した。また、もの作りを通じ地域経済に貢献している企業として「平成２１年度元気なモノ作り中小企業３００社」（経済産業省中小企業庁）として選定されている。

＜企業概要＞

設立年	1984 年	資本金	10 百万円
本社所在地	大分県宇佐市橋津 29-4		
事業概要	ビニール製の提灯の製造卸		
売上高(※)	115 百万円 （※)直近決算期(2012 年 9 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	14 人(うち非正規 0 人)
属性ごとの人数等	【女性】9 人　【65 歳以上】1 人　【障がい者】9 人
正規従業員の平均勤続年数	18 年

詳細版⇒p97

アイエスエフネットグループ　（情報通信業）

≪就労困難な人材の潜在能力を最大限引き出す工夫を凝らし、事業拡大と雇用創出の両立を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2000 年の創業以来、障がい者や高齢者だけでなく、ニート・フリーター、ホームレスなど、一般に就労が困難とされる人材を積極的に採用し、教育して戦力化することでビジネス展開してきた。特に人材の多様性の効果について、「成熟期に入った社会では細やかさなど鼻先一つの差別化が企業の原動力になる」と考え、多様な社員の気づきを取り入れて日常の業務、事業展開に活かしている。

◆取組内容

・ 人材のスキルや働き方が様々に異なる中で、個々人の（潜在）能力やスキルに応じてきめ細かに業務を割り当てている。その際、単純作業とそれ以外、といった単純な区分けではなく、「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の４つの軸で業務を分類し、社員の制約を見極めながら配置を行うことで適材適所を実現している。また、通常業務の中から切り出せる作業を社員から提案してもらう制度を同時に実施することで、業務の効率化と雇用（作業）の創出の両者を図っている。

・ 入社以前の経歴やスキルではなく、入社後に設定する自己目標を達成するための努力と、その成果を評価の対象としている。したがって、性別や年齢、障がいの有無にかかわらず、自己研鑽を積んだ社員が高い評価を受けるフェアな仕組みとなっている。また、道徳心や倫理面などの人間性について 360 度評価を実施し、高評価を得た者を社内外に発信するとともに、総合評価にも加味する仕組みとすることで、高度なセキュリティが要される業務を受託する際の、顧客からの信頼性の確保にもつなげている。

◆成果

・ 上記の取組の結果、社員一人ひとりがやりがいを持って会社とともに成長できる環境が構築された。

・ 社員それぞれに適した業務を創出しそこに配置することで、社員の能力発揮に成功しモチベーションも向上させている。

・ 業務の細分化及び人材の適材適所を実施した結果、2011 年度には 1 億 4 千万円に相当する業務を創出、新規雇用を生み出し、業績は拡大を続けている。大規模なシステム保守など、雇用拡大のために始めた事業が、ビジネス展開上の競争優位性を生み出している。

＜企業概要＞

設立年	2000 年	資本金	200 百万円
本社所在地	東京都港区赤坂 8-4-14　青山タワープレイス 8 階		
事業概要	情報通信システムの設計、施工、保守及びコンサルタント業務　等々		
売上高（※）	8,700 百万円　（※）直近決算期（2012 年 12 月）		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	2,371 人（うち非正規 454 人）
属性ごとの人数等	【女性】425 人（うち非正規 311 人）、女性管理職比率 8.6% 【外国人】250 人　【障がい者】242 人　【65 歳以上】7 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 3.7 年　女性 3.5 年

ＮＥＣソフト株式会社　（情報通信業）

≪詳細なサーベイで属性別キャリア観の差異を分析、WLB の推進と併せ女性 SE を貴重な戦力に≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2001 年にグループ初の女性取締役が就任したことをきっかけに、まだ少数派であった女性管理職の交流や情報交換を目的にグループ企業内でネットワーク化が図られるなどの取組はしていたが、社員の採用比率（女性比率はおおむね 30%）・育成は男女同じプログラムであったにもかかわらず、男性と比較して女性の早期離職率が高い、女性管理職比率も低いなど、課題は多かった。

◆取組内容

・ その原因を探るため社員意識調査を綿密に分析したところ、“困難だがやりがいのある仕事”や“挑戦し、称賛された”経験は、圧倒的に男性社員の方が得てきたことが明らかになった。それまで個人の問題とされていた、女性社員の自己効力感、管理職への挑戦意欲の低さが、実は組織における登用や配置、仕事配分の男女差という環境的要因にもよることが明確化されたことで、女性の活躍推進がマネジメントに関する課題であると経営層にも広く認識された。

・ そこで、女性のキャリア観（ライフイベントとキャリア形成との関係で長期的プランが立てにくい、など）等の傾向をマネジメント層に啓発するノウハウ集やフォーラムの開催等により、多様な人材が活躍できる組織風土を構築するためのマネジメントスキル向上に取り組んでいる。

◆成果

・ ワークライフバランスの実現と生産コスト低減・品質向上を目指した生産革新活動では、女性管理職からの提案も踏まえ、限られた時間内で生産性を向上させ成果を出すための業務プロセス改善の検討を推進、業務の効率化を実現してきている。

・ 意識調査で長時間労働の解消や労働時間管理の意識が組織に根付くとともに、上司のマネジメントの公平性なども実感されるなど、組織風土の変化が数量的な結果として明らかになっている。

・ 女性社員の退職率が減少し（2007 年 7.01%→2011 年 2.71%）、昇格率が大幅に向上した（リーダー比率 2007 年 7.6%→2013 年 11.8%、管理職比率 同 2.6%→同 5.4%）。また、働き方が改善されてきたことで、育休後にシステム開発の現場に復帰しキャリアの継続とスキルアップを実現させることも従来より容易になり、その後管理職として活躍する事例も増加してきている。

＜企業概要＞

設立年	1975 年	資本金	8,668 百万円
本社所在地	東京都江東区新木場一丁目 18 番 7 号		
事業概要	ｺﾝｻﾙﾃｰｼｮﾝ、ｼｽﾃﾑｲﾝﾃｸﾞﾚｰｼｮﾝ、ｿﾌﾄｳｪｱﾊﾟｯｹｰｼﾞ、教育(ﾄﾚｰﾆﾝｸﾞ)各種業務ｼｽﾃﾑの開発ｼｽﾃﾑ運用支援、基本ｿﾌﾄｳｪｱと汎用ｱﾌﾟﾘｹｰｼｮﾝﾊﾟｯｹｰｼﾞの開発、ASP・SaaS(ｱﾌﾟﾘｹｰｼｮﾝｻｰﾋﾞｽ)		
売上高（※）	112,589 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	4,832 人（うち非正規 3 人）
属性ごとの人数等	【女性】855 人（うち非正規 3 人）、女性管理職比率 5.4% 【外国人】72 人　【障がい者】62 人（うち非正規 2 人）　【65 歳以上】0 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 16.3 年　女性 12.1 年

株式会社ＮＴＴデータ　（情報通信業）

≪「女性が活躍できる IT 企業」を目指して、キャリアアップ支援と働き方変革を推進≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 3 年間の育児休業制度や小学校 3 年生までの短時間勤務制度など、先駆的な両立支援制度が整備されていたが、システム開発の現場では女性社員の定着率、管理職比率が低かった。まずは女性の定着率向上を目指し、業務効率化や労働集約的な業務の見直しなど働き方変革に取り組み始めた。

・ また、業界のグローバル化への対応（時差対応だけでなく、日本特有のオーダメイド型システム開発の高コスト体質からの変革）も課題であった。海外と連携し品質を担保しながら効率的なシステム構築を図るためには、全社として働き方変革や業務プロセスの改善への取組が不可欠であった。

◆取組内容

・ 2008 年から「女性社員の定着率向上」を目指し、各種セミナーやメールマガジン等の情報提供を実施。2011 年からは「女性社員の活躍」を目的に、全社員を対象とした意識調査や女性社員約 350 名へのヒアリング調査を実施。「10 年後も今の働き方が続けられるか」との回答に男女で 2 倍の開きが生じ、「女性管理職も少なく自分が管理職になるイメージが出来ない」といった女性社員の本音が明らかになった。充実した制度を利用しつつも、より会社に貢献する意識を高めるため、トップメッセージの強化、より身近で具体的なロールモデルの提示、女性管理職からの情報発信、女性社員同士のネットワーク作りなどによる意識改革やマネジメント改革に取り組んでいる。

・ 一方で、業務効率化を達成すべく、働きやすい環境を目指して「ワークスタイルイノベーション」を掲げ、管理職を対象とした働き方変革研修や、在宅勤務・裁量労働制などの制度の整備によって、労働時間・場所の柔軟性を高めるなどの取組を行っている。また、同時に、ソフトウェア開発の自動化などの「超高速開発」によりデリバリー短縮を実現して生産性の向上を図っている。

◆成果

・ 両立支援制度の拡充や在宅勤務・裁量労働制などの導入・推進、さらにはソフトウェア開発自動化への取組やプロジェクトマネジメント力の向上により、役割分担や作業管理の適正化が進み、時間制約のある社員でも業務の割り当てが可能になった。女性社員比率は 2001 年の約 7%から 2011 年には約 16%まで上昇した。また、女性社員だけでなく育児や介護を抱える男性社員の働き方への対応も可能となり、社員満足度調査結果は毎年継続的に上昇を続けている。

＜企業概要＞

設立年	1988 年	資本金	142,520 百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲 3-3-3		
事業概要	システムインテグレーション事業、ネットワークサービス事業、その他これらに関する一切の事業		
売上高	1,251,177 百万円 （※）直近決算期（2013 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	11,096 人（うち非正規 176 人）（2012 年 12 月末現在）
属性ごとの人数等	【女性】1,832 人、女性管理職比率 4.5%　【外国人】67 人 【障がい者】84 人（他、特例子会社 75 人）【65 歳以上】2 人（2012 年 12 月末現在）
正規従業員の平均勤続年数	男性 13.7 年　女性 8.7 年

女性／障がい者／高齢者／キャリア・スキル

株式会社エス・アイ　（情報通信業）

≪自由出勤制度とワークシェアを支える独自の評価・賃金体系構築により、多様な働き方を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 創業当初はデータ入力の外注業務を請け負っていたが、柔軟な勤務体制と公正な評価体系を実現させたことにより、制約はあるが能力を有する優秀な人材を獲得し、事業内容を拡大してきた。現在では、データ集計やアンケート集計、コールセンター代行、WEB ページ作成などに展開している。

◆取組内容

・ 最大の特徴は、日、週、月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」である。月ごとのスケジュールを所属長に報告してシフトが組まれるが、急な休みにも対応できるよう、現場マネジャーは現状の業務量とスタッフのスケジュールを把握し、必要に応じて他部署に応援を要請するなど人員を柔軟に融通できる体制としている。社員も、いつ休んでも支障が出ないよう、進捗報告の徹底など自己管理も進んでいる。

・ 上記制度を支えるのは、長年にわたり改訂を繰り返してきた能力給制度と評価体系である。業務の仕様書やマニュアル整備で標準化を図るとともに、どれだけの時間でどの業務のどの作業を終えたか、勤怠管理と進捗管理を一元化して評価項目に組み込んでいる（パンチ入力から営業といったほぼ全ての業務が、118 種の作業区分に紐付けられ、作業内容に応じてそれぞれ点数化されている）。

・ 子どもを持つ女性だけでなく、高齢者、障がい者など、多様な人材がそれぞれの能力を活かし、全員が正社員として業務を遂行している。入社した社員は前職やスキル、障がいの有無にかかわらず、一律の時給からスタートし、半年ごとの評価により額の見直しが行われる。また、2006 年には定年制を廃止しエイジフリー制度を導入、年齢に関係なく働く意欲のある社員は本人が希望する限り働き続けることができる仕組みとした。

◆成果

・ 自由出勤制度やエイジフリー制度、ワークシェアなど多様な働き方を保障する制度構築とともに、完全な同一労働・同一賃金の仕組みを敷くことにより、スキルを持った優秀な人材を獲得し、出産を機に前職を退職した育児中の女性社員の発案から、新規事業展開（システム開発、WEB 関連業務など）を実現。また、年齢や性別、学歴、スキル、障がいの有無を問わず、自らの能力と実績に応じた公正で透明性の高い評価により、社員のモチベーションや会社への貢献度が高まっている。

＜企業概要＞

設立年	1991 年	資本金	10 百万円
本社所在地	兵庫県姫路市石倉 26 番地の3		
事業概要	情報処理・データ入力・加工業務、各種アウトソーシング、ホームページ作成・保守、WEB サイト運営		
売上高（※）	120 百万円 （※）直近決算期（2012 年 7 月）		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	64 人（うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【女性】58 人、女性管理職比率 90.9%（リーダー相当以上） 【障がい者】7 人　【65 歳以上】6 人
正規従業員の平均勤続年数	13.5 年

有限会社モーハウス　（卸売業・小売業）

≪多様な経歴を有する女性社員の力を結集してビジネス拡大した“授乳服”市場のパイオニア≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 1997 年に創業。母となった女性のライフスタイルをより自由なものに変えていくことを志向し、授乳服という“ツール”を用いてビジネスと社会活動の両輪で取組を展開している。
・ 従業員の多くが子どもを持つ女性であり、子育てという「制約」を多様な工夫で乗り越えながら円滑な業務実施体制を築くとともに、社員の継続的なキャリア構築を支援している。

◆取組内容

・ 事務所（つくば市）、東京・青山等の店舗にて「子連れワークスタイル」を導入、主に 0～1 歳の乳幼児を連れた勤務を認めており、全体の 3 分の 1 程度のスタッフが子連れ出勤を行っている。ハード面でははさみなどの文具や書類を入れる机の引き出しに鍵付のものを選んだりするなど、安全面での配慮を行い、さらに危険な機材を手近に置かないなどソフト面のマニュアルを整備、徹底している。また、子連れ中は仕事をしながらいつでも授乳、おむつ替えができるようにしている。
・ 働きたくても子どもを預けられずにキャリアの継続を断念していた女性に対して門戸を開き、職歴を問わず採用、能力と本人の意志に応じた配置をしている。また、「子どもを理由にした作業フリーズ」をなくすため、突発的な事態にも対応できるよう、複数の業務を複数人で担当する柔軟な体制をとり、メール等を活用しながら業務の進捗等を相互に確認できるような工夫を凝らしている。
・ 在宅勤務システムの導入や、遠隔地での出張所・サロンの出店支援も実施しており、事務所や店舗での就労が困難なスタッフに対しても就労の継続を支援している。

◆成果

・ 出産・育児を経験した女性の視点を余すところなく活かして授乳服市場を開拓、ビジネス化に成功。
・ 柔軟な勤務体制をとることで、時間等の制約ある女性でも能力を十分に生かすことができるようになり、スタッフ皆が業務をフォローし互いに協力し合う風土の醸成にもつながっている。
・ また、「子連れワークスタイル」は、キャリア中断を余儀なくされていた優秀な女性の獲得につながっている。前職などで多様な経歴を持つスタッフが、百貨店等への販路開拓、WEB ページ制作、講演事業の拡大など、自身の有するスキルやノウハウを活かしながら様々な事業展開に貢献している。
・ それらの活躍は、子どものいない若手の女性スタッフだけでなく、見学者やモーハウスを知った人も含めて、新たなロールモデルとなっている。

＜企業概要＞

設立年	1997 年	資本金	3 百万円
本社所在地	茨城県つくば市梅園 2-17-4　mo-baco　2F		
事業概要	授乳服　授乳インナー　企画製作販売		
売上高（※）	329 百万円　（※）直近決算期（2012 年 8 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	45 人（うち非正規 40 人）
属性ごとの人数等	【女性】45 人（うち非正規 40 人）、女性管理職比率 100%
正規従業員の平均勤続年数	3 年

株式会社スタートトゥデイ　（卸売業，小売業）

≪徹底的な効率性の追求で 6 時間労働を実現、すべての社員の充実感を会社発展の原動力に転換≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 人材の属性やキャリアにかかわらず、自分がやりたいことを行って「楽しく働く」ことでスタッフ自身が活躍の場を広げる風土がある。また仕事とプライベートを両立し、スタッフの人生を充実させることで、企業の活性化を図ることを狙った 6 時間労働制を導入している。

◆取組内容

・ 2012 年 5 月より、一日の労働時間を 9 時～15 時の 6 時間に変更。朝 9 時から昼休みなしで一気に働くことで、集中して仕事に取り組める環境を整備した。15 時終業となるため、子どものいるスタッフは時短勤務制を利用しなくとも、定時で退社すれば保育所に子どもを迎えに行くことができる。
・ その背景には、顧客対応やシステム構築、通販ビジネスに関わる大半の業務を自社でまかなう “自前主義”で、トラブル時にも自社内の部署間での調整等だけで対応が可能になっていることもある。
・ 物流部門やカスタマーサポート部門など 15 時で終了ができない場合は、2 部制を設けて就業時間をずらすことなどで、業務時間を十分に確保している。また、通常 1 時間だった社内会議を 45 分に短縮したり、社内会議の資料を簡素化するなどの工夫を凝らし、生産性向上に取り組んでいる。
・ 「生活を豊かにすることでうまれる、人間としての自然な喜びを大切にしたい」という代表の考えで、"ろくじろう"というキャラクターを作り、そのコンセプトを社会全体に広く発信している。
・ 障がいを持つスタッフも多く採用している。聴覚障がいのスタッフがいる部門では他の社員が自主的に手話を身につけたり、人事部門は採用時にコミュニケーションをとれるように朝礼を手話で行ったりしている。他にも SE、デザイン、物流など多様な部門で障がいを持つスタッフが働いており、お互いにコミュニケーションを丁寧に行うなど心掛けている。

◆成果

・ WLB と生産性向上・創造性拡大を狙った 6 時間制の導入により、労働時間 25%減となったことで、取扱高は変わらないまま生産性（取扱高／従業員の総労働時間）は前年比 25%プラスとなった。また、就業後に店舗を回りトレンドを把握するなど、生じたゆとりがマーケティング業務に活かされる好事例も出てきている。更に、社員の属性やスキル、経験にとらわれず、やりたいことにチャレンジできる風土や労働環境を整備したことによって社員のモチベーションが高まっている。

＜企業概要＞

設立年	1998 年	資本金	1,359 百万円
本社所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬 2-6-1　WGBマリブウエスト 16F		
事業概要	ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」等のEC事業		
売上高（※）	31,806 百万円　（※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	430 人（うち非正規 12 人）
属性ごとの人数等	【女性】195 人（うち非正規 3 人）、女性管理職比率 17%　【外国人】4 人 【障がい者】10 人
正規従業員の平均勤続年数	約 4 年

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル

詳細版⇒p100

株式会社日本レーザー　（卸売業，小売業）

≪3 期連続赤字から「社員の雇用は守る」をスローガンに人材の多様化を促進、最高益達成へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ レーザー専門商社の草分けとして大手電子光学機器メーカーの 100%出資により創業。現社長就任時（1994 年）には 3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り、主力となっていた社員も商圏も失った。徹底してコストカットに努めながら、再建を期して残留した社員のほか、結婚を機に退職し再就職を望む女性や海外大学卒で採用先が見つからない若者、外国人、身体障害者等を積極的に採用・活用し、戦力化した。

◆取組内容

・ 各自の要望に応じて就業規則を柔軟に見直し、会社を辞めるという選択をせずに働き続けられる環境を整備することで、社員の確保とモチベーションの維持を図っている。例えば育休、復帰後の短時間勤務や、パート待遇への切り替えや、夫の転勤を機にした在宅勤務、疾病の療養・治療のための短時間勤務などを制度化している。

・ 業務は複数人で分担しながらリスクヘッジを行うとともに、国籍・学歴・年齢・性別にかかわらず、能力に基づく透明性の高い評価制度を導入、社員の努力に報いる仕組みを工夫をすることで、社員が常に自身の能力開発に努め、競争意識を持って働くという組織風土が培われている。また、能力・スキル向上支援として、セミナーや通信教育の費用負担や教育機会の提供を行っている。

◆成果

・ 高い語学力や技術力を活かした社員が活躍することにより、スーパーニッチ市場向けの自社製品の開発、OEM の受注、付加価値の高いアフターサービスなど同業他社にはない競争力がついた。その結果、海外企業からの販売協力要請が相次ぎ、2004 年 3 月期に 1 億円を超える経常利益を計上、直近 3 年間は史上最高益となる 3 億円台を維持している。

・ 2007 年には国内初のMEBO（経営陣・従業員による会社買収）による親会社からの完全独立も果たした。様々な経営大賞の受賞[3]や雑誌・メディア等による紹介により、知名度やブランドイメージも高まり、更に優秀な人材（博士号取得者や留学生、ポスドクなど）が集まるようになった。

＜企業概要＞

設立年	1968 年	資本金	30 百万円
本社所在地	東京都新宿区西早稲田 2-14-1		
事業概要	レーザー機器輸入販売		
売上高（※）	3,030 百万円 （※）直近決算期（2012 年 12 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	52 人（うち非正規 9 人）
属性ごとの人数等 ※取組に該当する属性のみ	【女性】14 人（うち非正規 5 人）、女性管理職比率 12% 【外国人】1 人　【障がい者】1 人　【65 歳以上】2 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 15 年　女性 11 年

[3] 第 1 回『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞、中小企業庁長官賞受賞（2011 年 5 月）、新宿区『平成 23 年度優良企業表彰』、経営大賞受賞（2012 年 1 月）、第 10 回東京商工会議所、『勇気ある経営』大賞、大賞受賞（2012 年 10 月）

女性／高齢者／キャリア・スキル

ハイソル株式会社　（卸売業、小売業）

≪多様なキャリアを持つ人材の「常識」を超えたアイディアで、新商品・サービスの展開を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 半導体製造・開発装置の輸入販売を行っていたが、2000 年の IT バブル崩壊を機にビジネスモデルを転換し、既製品では対応しきれない顧客ニーズに自社製品を製作・販売するメーカー機能も併せ持つようになった。現在では取扱高の 6 割が輸入商品、4 割が自社製品である。

・ 顧客ニーズを汲み取りそれを製品として提供するビジネスでは、「業界の常識」に染まらない中途入社社員の斬新な発想や、語学の堪能な女性社員のきめ細やかな顧客サポートが必要不可欠であった。

◆取組内容

・ かつて、女性社員は補助的事務のみに従事していたが 2002 年に組織変革を断行、製品ごとに組成したチームに英語を話せる女性社員を配置し、契約内容等にまで踏み込んだ営業サポートを担当させた。その後、リーマンショック以降の業績低迷を克服するため、徹底して生産性向上に取り組むにあたり、女性社員は海外メーカーとの窓口、海外での商談会への参加など、語学力を駆使した営業・契約業務の中核を担っている。また、新規事業の提案なども積極的に実施している。

・ 女性社員の戦力化に際し、事務職の自律的な業務遂行が課題となった。そこで、女性社員の提案で「ゼロ残業制度」を採用し、女性社員に任せる業務内容を専門性の高い事務とすることで、男性営業職の業務進捗によらず自身で働き方をコントロールできるようにし、17 時に定時退社できる仕組みを構築した。現在は、属人的に仕事を抱え込まないよう、常にスケジュールや業務状況を共有し相互にフォローできるような組織としている。

◆成果

・ 女性社員が海外メーカーとの交渉窓口となることによって、女性の積極雇用が進む欧米など海外メーカーからの信頼が高まり、取引メーカー、取扱商品を年々拡大している。また、国内顧客に対して、女性社員が細かな相談等に丁寧に対応することで、顧客の安心感や満足度が高まっている。

・ 社員の大半を占める異業種からの転職者の“業界常識にとらわれない発想”で、新たなビジネスの種が生まれている。例えば、転職者の一人が酸液を使用する半導体関連装置の導入を提案、専門知識を持つ人からは前例がなく危険と反対されたが、危険物取扱者資格を取得し課題解決の方策を一つずつ提示しながら説得にあたり、導入した結果、業績を大きく伸ばしている。

＜企業概要＞

設立年	1993 年	資本金	50 百万円
本社所在地	東京都台東区上野 1-17-6		
事業概要	半導体製造・開発装置の輸入販売		
売上高(※)	735 百万円 （※)直近決算期(2012 年 12 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	25 人
属性ごとの人数等	【女性】5 人、女性管理職比率 8%　【65 歳以上】1 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 12 年　女性 15 年

障がい者

詳細版⇒p104

木村メタル産業株式会社　（卸売業・小売業）

≪知的障がい者の高い集中力を活かし、生産品の高付加価値化と障がい者の自立を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 社長が 10 年ほど前に、障がい者が自立できる雇用環境の整備を目的として、地域の障がい者雇用を拡大するため自社での雇用を決断。その際、補助的業務で雇用するのではなく、障がい者がその能力を発揮し、活躍できるようにするため、障がい者の集中力を活かせる業務として同社のマテリアルリサイクル事業に着目、障がい者 13 名、ジョブコーチ 4 名を正社員として採用した。

◆取組内容

・ パソコンや通信機器等の解体作業を障がい者が手解体で行なう。また、手解体できめ細かな選別作業を行うことで、貴金属・ベースメタル等の回収率を高め、障がい者の特性を活かしながら素材の高付加価値化が図れた。現在では、障がい者支援の専任として、52 名の障がい者に対して 15 名のジョブコーチを採用し、作業指導や安全管理等を行うとともに、生活面からもサポートしている。
・ 入社する前には 2 週間の実習期間を設け、ジョブコーチの支援のもと、半日程度から徐々に 8 時間就労に慣らすとともに、保護者を見学に招き、業務内容の理解・納得を得ている。保護者だけでなく、学校や障害者就業・生活支援センターなどの関係機関と密な連携をとることで、障がい者が安定的に働くことができている。また、ジョブコーチが適性を見極め、特性を活かした配置することによって、解体能力の向上を図っている。
・ 作業にとまどう障がい者に、先輩が指導し、お互い助け合う場面もみられる。徹底して安全のためのルールを守る、挨拶をするといった障がい者の姿勢に、健常者が刺激を受けることも多く、社員同士が理解し助け合う、一体感のある職場を目指している。

◆成果

・ 知的障がい者は一つのことに集中して作業することに長けており、健常者より 20%程度生産性が高い結果となっている。このきめ細かな選別を実施することで、素材が高品位になり、収益性が向上している。
・ ジョブコーチの配置、家族や学校、障害者就労・生活支援センターなどの関係機関との信頼関係を深める取組等により、障がい者が安心してやりがいを持って就労でき、極めて高い職場定着率を維持している。

＜企業概要＞

設立年	1982 年	資本金	30 百万円
本社所在地	愛知県小牧市大字舟津字柏瀬 116-1		
事業概要	産業機器の解体処理及びリサイクル＆リユース　非鉄金属類の回収、加工、販売		
売上高(※)	3,962 百万円　(※)直近決算期(2012 年 5 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	181 人(うち非正規 40 人)
属性ごとの人数等	【障がい者】52 人
正規従業員の平均勤続年数	5.9 年

女性／高齢者

詳細版⇒p106

株式会社天彦産業　（卸売業、小売業）

≪女性社員の潜在能力を引き出し新規チャネル開拓に成功、新規顧客の大幅拡大で収益源を獲得≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 国内産業の空洞化を背景に、新たなビジネスチャンス獲得のために海外展開を検討し、語学力の堪能な人材の獲得を試みた。しかし、中小企業では大卒や英語力のある人材の採用は難しく、相対的に就職が難しい大卒女性に目を向けたことにより、2001 年に国立大学を卒業した語学力の堪能な女性社員を獲得でき、その女性社員を中心メンバーとして海外ウェブ販売サービスを立ち上げた。

◆取組内容

・ 上記女性社員は、入社当初は語学力を活かした貿易事務を担当していたが、育児休業復帰をきっかけに、高い語学力を十分に活用するため、トップがかねてより検討していた海外販売強化に向けたウェブ販売サービスの立ち上げを指示し、「TWS（Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げた

・ TWS 発足に際しては、営業未経験の女性メンバーのみで立ち上げたため、専門鋼材の知識や取扱いのノウハウなどはベテランの男性営業が伝授して全社的にサポートする体制をとった。男性社員が積極的にＴＷＳに協力できた土壌として、社内の委員会活動（人事考課に反映）などを通して、社内の意思疎通や助け合いがスムーズに行われる組織であったことが有効に機能している。

・ また、職務基準を明確化した上で個人の成果を評価する透明性の高い人事制度や、優秀な女性社員が働き続けられるよう、必要に応じて両立支援制度の拡充や環境整備を行ってきたことにより、優秀な人材が能力を発揮して活躍できる組織風土が形成されてきた。

◆成果

・ 女性活用も含めた社員のモチベーションが高い企業として紹介され、企業の認知度が高まったことにより、新卒採用の応募者は 7 ～8 年前の 20～30 名から 2,000 名超にまで増加しており、特に女性を中心に優秀な人材の獲得に成功している。現在では、女性社員 11 名中 8 名が英語や中国語が堪能な人材で、2011 年春には海外の大学卒の学生を含め、語学が堪能な新規学卒者 4 名を採用している。

・ TWS は、本社と海外の現地法人（タイ、上海）を結び、顧客の要望を海外事業所に知らせて効率的な営業を実施している。WEB を問い合わせ窓口として、主にアジア諸国からの少量多品種の特殊鋼のニーズに対応し、海外売上比率を倍増させている。また、国内の小口発注も増加しており、男性中心の飛び込み営業での新規開拓営業よりも効率良く契約獲得につなげている。

＜企業概要＞

設立年	1944 年	資本金	20.8 百万円
本社所在地	大阪市住之江区南港南 5-5-26		
事業概要	特殊鋼加工・素材販売		
売上高(※)	3,534 百万円 （※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	35 人(うち非正規 0 人)
属性ごとの人数等	【女性】11 人、女性管理職比率 0%　【65 歳以上】0 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 17 年　女性 6 年

女性

詳細版⇒p109

第一生命保険株式会社　（金融業，保険業）

≪女性職員のｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ業務・営業支援業務への職域拡大を全社で強力にｻﾎﾟｰﾄ、収益性向上へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- 1990 年代から「女性の活躍推進」として取り組んできた役付登用や両立支援制度拡充等は、貴重な経営資源である “人財”を定着させることが主眼に置かれていたが、現在は経営の観点から職員一人ひとりの業務の高度化、効率化が求められる中で、ダイバーシティを経営戦略そのもの、あるいは経営戦略の担い手を育てる取組として捉える見方へ転換が図られてきている。
- ダイバーシティ推進は経営計画と密接に連携させ、毎年内容を更新している。

◆取組内容

- 従来、主に事務・サポート業務に従事していた内勤の女性職員をいかに戦力化するかが、目下の経営課題となっている。そこで、本社事務部門の女性職員が主体となって業務プロセス改善に取り組んだ。また一部支社でお客さま窓口における保険コンサルティング業務や、情報コンサルティングデータベースを活用した営業支援業務への職域拡大をトライアル実施し、順次全国展開した。
- 前者は、顧客との対面の機会を効果的に活用できるよう、顧客からの申し出に対応する手続き業務に加え、顧客の加入内容をわかりやすく説明できるコンサルティング業務を付加し、細やかな対応によって顧客の信頼を得ながら営業につなげた。後者は、一元化したお客さまへの保険金・給付金の支払情報を効率的に活用し、内勤女性職員がこれまでの実務知識・商品知識を基に、営業職員に対して営業ポイントをアドバイスする業務を新たに追加し、その結果、スムーズに新規契約に結び付く事例が増加した。トライアルを実施した支社では、「当該業務に就いた職員一人当たり 2,500 万円超の価値を創出した」と成果を可視化し、「成功事例」として全社にその実績やノウハウを展開している。
- これらの取組に際し、職員が一人ずつ作成する人事調査表で設定した目標のレベルを分析、より経営的な目線、収益性の観点が反映されるような目標設定のためにフォローが行われている。

◆成果

- 評価や職務の変化に伴い、女性職員がやりがいを持って、自発的な業務改善提案や高い水準の数値目標の設定をするようになるなど、意識や行動の変化が生じ、「働き方変革」が実現された。
- また、その結果として新規契約等、収益に結びつく事例が増え、窓口での保険コンサルティング業務では目標を大幅に上回る契約につながった。業務プロセス改善活動の成果としては、対象業務の単純平均で約 15%の業務時間効率化を実現、生産性の向上も実現されている。

＜企業概要＞

設立年	1902 年	資本金	420,400 百万円
本社所在地	東京都千代田区有楽町 1-13-1		
事業概要	生命保険業		
売上高(※)	4,398,207 百万円 （※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	56,852 人
従業員に占める割合	【女性】51,523 人、女性管理職比率 17.6%
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.8 年　女性 10.5 年(内勤職員)

女性

株式会社りそな銀行　（金融業、保険業）

≪女性のｷｬﾘｱｱｯﾌﾟと両立支援の両面から「女性に支持される銀行 No1！」の達成を目指す≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2003 年の公的資金注入後の再出発に際し「金融業」から「金融サービス業」への転換が図られた。その一環として、事務中心だった女性社員を、リテール営業の分野で自律的かつ積極的に業務に取り組む“戦力”として育成し、環境変化に柔軟に対応できる多様性のある組織を目指した。

◆取組内容

・ 「女性に支持される銀行 No.1 を目指す。そのためには女性が働きやすい会社にする」というトップメッセージを発信し、2005～07 年には「女性リーダー研修」を実施。ワークショップの成果を経営陣に発表する機会を設けることで、マネジメントやリーダーシップなど従来経験する機会の少なかった能力開発・発揮の場をのべ 100 名程度の女性社員に提供し、ロールモデルを輩出。同年、経営直轄の諮問機関「りそな Women's Council」を発足、これまで社員・パートナー社員転換制度の導入や「りそなパパママ会」の開催など、女性が働き続けられる職場環境の改善や多様な働き方の実現をはじめ、社員全員がイキイキ働ける職場への風土改革を目指して、検討・提言を続けており、女性管理職比率も 2003 年の４％から 2012 年の 16.8%まで大きく拡大している。

・ また、支店事務の本部への集約化による女性事務職の営業職への職域拡大は、地域密着型として個人営業に力を入れるという経営課題にも合致したものであった。本部も研修をはじめ、指導員を送るなど営業の教育をしっかりサポートしたことで、成功体験が積め、取組が軌道に乗った。

◆成果

・ 両立支援制度等に加え、女性管理職候補への支援や多様な業務経験のチャンスをきっかけに、女性社員のキャリア意識が高まり、モチベーションも向上した結果、女性の退職者比率が 3.4%にまで低下、ワーキングマザー比率が 2008 年以降 18.6%（2012 年現在）まで急激に上昇し、優秀な人材獲得にも寄与している。

・ 女性営業職の「お客さまを知りお客さまの役に立ちたい」思いが信頼を得て、「金融サービス業」を目指す同社におけるリテール部門という強みの更なる強化につながった。

・ 2006 年には、女性社員による商品企画・開発を行うプロジェクトチーム「私のチカラプロジェクト」を発足、投資信託や女性専用住宅ローン、医療保険などを販売し、着実に成果を上げている。

＜企業概要＞

設立年	1918 年	資本金	279,900 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号		
事業概要	預金業務、貸出業務、商品有価証券売買業務、有価証券投資業務、内国為替業務、外国為替業務等		
売上高（※）	583,262 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	15,190 人 （うち非正規 5,505 人） ※2012 年 9 月末現在
属性ごとの人数等	【女性】9,091 人（うち非正規 5,035 人） 女性管理職比率 16.8%（ﾏﾈｰｼﾞｬｰ層）・3.9%（経営層）
正規従業員の平均勤続年数	男性 19 年　女性 11.8 年

詳細版⇒p113

株式会社オージェイティー・ソリューションズ

（学術研究、専門・技術サービス業）

≪トヨタの DNA で異業種の現場を劇的に改善、ベテラン達の新たなソリューションビジネス≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 2002 年、トヨタ自動車とリクルートグループの合弁会社として設立された。トヨタの管理職経験者を対象に、ノウハウやスキル（トヨタ式「カイゼン」など）を活かして活躍する場を提供しながら、コンサルティングビジネスを創出する取組である。

◆取組内容

・ トヨタ自動車の製造現場出身者をトレーナーとして育成し、顧客企業に人材育成・改善指導等の独自のソリューションを提供。対象とする顧客・プロセスは自動車メーカー・製造工程に限らず、物流業やサービス業、病院まで多岐に渡る。

・ 業務改善のノウハウを十分に身に付けた OB（課長・工長経験者等）で、顧客と同じ目線で忍耐強く取り組める人材を採用。トレーナーの年齢は 58～69 歳、平均年齢は 64 歳。定年は設定しておらず、本人の気力・知力次第で何年でも働くことができる。

・ 業務は、トレーナー2 人と営業・プロジェクトコーディネータ（リクルートからの転籍者で主に 40 代）1 人の 3 人体制で担当している。トレーナーは二人一組とし、一人が体調を崩した場合でも会社がフォローできる体制をとっている。改善環境の整備などの顧客企業との調整はコーディネータが間に入って、潤滑油の役目を果たす。それぞれに有するスキルや得意とする強みが異なっており、複数の視点で問題解決を図ることが可能になっている。

・ 勤務体制はフレキシブルであり、在宅勤務（週に 1 度）や 3/4 勤務（1 日を在宅勤務として残り 4 日のうち 3 日通勤）とすることも可能。一時的にパートになった後、フルタイム勤務に戻ることもできる。1 つのプロジェクト（約 6 か月間）終了時にはインターバル休暇（5 日間の有休）、4 プロジェクトが終了するとリフレッシュ休暇（10 日間の有休もしくは 5 日間の有休＋旅行券）の取得ができるなど、シニア世代が心身にゆとりをもって志高く働ける制度を導入している。

◆成果

・ トヨタの DNA ともいえるノウハウが業種を超えて様々な場面に展開されて、新たなソリューションが生み出されている。病院の内視鏡室を患者の動線に沿ったレイアウトに変更したり、保険会社の事務作業プロセスの見える化を図ったりするなど、専門知とマネジメントスキルを体得したトレーナーによるノウハウの伝承は、非製造業においてもカイゼンを実現させ、受注増につなげている。

＜企業概要＞

設立年	2002 年	資本金	250 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区錦 2－3－4		
事業概要	ソリューション事業		
売上高（※）	998 百万円 （※）直近決算期（2012 年 3 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	82 人（うち非正規 64 人）
属性ごとの人数等	【65 歳以上】24 人（うち非正規 24 人）
正規従業員の平均勤続年数	8 年（出向期間を除くと 4 年）

女性／障がい者／その他（シングルマザー）

株式会社きものブレイン　（生活関連サービス業，娯楽業）

≪知的障がい者雇用のためトップが積極的に職域開発、大量受注への対応も可能な体制を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 副社長は、かつて（財）新潟県女性財団の理事を務めていた経歴があり、社内の女性活用、障がい者の活用に積極的に関与している。仕事内容と社員の持つ能力・特性が合致すれば大きな貢献が期待できるという副社長の信念のもと、呉服販売業からアフターケア事業、リサイクル事業などへ事業を拡大する中で、障がい者やシングルマザーが活躍できる場を次々に創造してきた。

◆取組内容

・ 障害者支援委員会を設置（社員 25 名、任期 2 年）し、「知的・精神支援チーム」「車椅子支援チーム」など、必要なサポート別にチームを編成して、全社員が障がいを持つ社員に関わる体制をとっている。

・ 職域開発により障がい者を含めた社員の適材適所を実現させている。障がい者は、複雑なプロセスの業務は難しいが、繰り返し作業はむしろ効率よく実施できる点に着目し、「たとう紙の紐付け[4]」や加工後の着物の検針作業、機密書類のシュレッダー作業などを切り出して、それぞれに担当させている。例えば、たとう紙は元々業者から完成品を購入していたが、安定的な供給を実現するため、敢えて半製品での納品に切り替え、手作業の必要な最後の「紐付け」工程のみ自社内で行うこととした。それによって、知的障がいを持つ社員に「紐付け」の業務を創出し、大量受注を可能とする生産工程を実現させた。

・ また各部署のリーダーの女性社員を管理職に積極登用するとともに、両立支援として短時間勤務や職種変更など本人の希望を基に柔軟な制度運用を行い、女性社員のキャリアアップの実現を図った。

◆成果

・ 業務の細分化と適材適所の実施により、受注量の拡大や新規事業立上げなど業績拡大につながっており、ここ 5 年間は売上高 20 億円前後で堅調に推移している。また、優秀な女性の獲得・育成に成功し、係長以上の女性役職者比率が 6 割を超えるなど、性別や障がいの有無によらず活躍している。

＜企業概要＞

設立年	1988 年	資本金	90 百万円
本社所在地	新潟県十日町市字上島丑 597-1		
事業概要	きもの総合加工		
売上高（※）	2,190 百万円 （※）直近決算期（2012 年 07 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	239 人（うち非正規 69 人 ）
属性ごとの人数等 ※取組に該当する属性のみ	【女性】169 人（うち非正規 55 人）、女性管理職比率 45.5% 【障がい者】 25 人（うち非正規 7 人）　【65 歳以上】6 人（うち非正規 6 人）
正規従業員の平均勤続年数	9 年

[4] たとう紙とは、着物を保存する際に包む紙を指す。たとう紙のひもは、たとう紙で着物を包んだ後、紙が開いて中身が落ちないようにする際に紙の縁をひもで結ぶための、紙の縁に付いているひもを指す。

外国人

詳細版⇒p115

沖縄ツーリスト株式会社　（生活関連サービス業，娯楽業）

≪外国人社員のムスリムを対象とした新規マーケットの開拓により経常利益の黒字転換を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 1990 年代に入り、日本の成長が停滞する一方でアジアは徐々に成長を続けていたこともあり、海外からのインバウンド（訪日旅行）にターゲットを絞ることとした。外国人の生活や食習慣、タブーなど理解した上で企画提案を行うことが重要との考えから、10 年ほど前から海外出身者の積極的な採用・登用を実施、更に外国人社員が企画や営業に直接責任を持つ体制にシフトを図った。

◆取組内容

・ 会社の経営方針・行動方針の英語版を作成し、全社員国籍に関係なく徹底して理解してもらうなど全社員分け隔てなく扱っている。また、社員評価においても、全社員共通で、会社の経営方針・行動方針などに即した行動に対する評価、仕事面での業務知識に対する評価、普遍的な知識に対する評価を実施している。普遍的な知識の習得のため、放送大学の受講を会社として推奨し、現状の業務において直接関係のない内容であっても、企画や広報、ガバナンスなど基本知識を学ぶことを可能としている。また、支店長候補を含む管理職向けに外部講師を招いた研修会を実施しており、社内のコミュニケーションハブとしても機能し、社内の一体感醸成に役立っている。

・ 従来は東アジアが海外マーケットの中心だったが、顧客拡大・安定顧客の獲得を目指し、フィリピン出身の社員を中心としてシンガポールやマレーシアなど東南アジア市場へのアプローチを開始した。ムスリムの食習慣など異文化への対応が課題であったが、フィリピン人社員の日本での滞在経験を活かし、受入先であるホテルや観光施設等に対して食習慣や宗教的配慮に対応できるよう交渉、食材の調達方法から調理器具の調達まで含めた調理方法をレクチャーするなどして、各施設の理解と協力を得ることができた。

◆成果

・ これらの取組により、2012 年 6 月には、シンガポールより初めてのムスリムの団体約 100 名の受入れを行うことになり、11 月にはマレーシア、12 月にはインドネシアから団体客を受け入れるなどムスリムという新規市場の開拓につながっている。

・ 文化的な差異を当然のこととして受け止め対応する外国人社員のマインドが、サービスを規格化してしまいがちな日本人社員とは異なるホスピタリティーを実現し、新サービスの提供に結び付いた。

＜企業概要＞

設立年	1958 年	資本金	55 百万円
本社所在地	沖縄県那覇市松尾一丁目 2 番 3 号		
事業概要	旅行業		
売上高(※)	7,203 百万円 （※）直近決算期(2011 年 12 月)		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	558 人(うち非正規 183 人)(2013 年 1 月現在)
属性ごとの人数等	【女性】284 人(うち非正規 106 人)、女性管理職比率 20% 【外国人】36 人　【障がい者】7 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 3.8 年　女性 3.3 年

株式会社 24-7 （サービス業）

≪優秀な人材の能力や経験を自社ﾋﾞｼﾞﾈｽの展開につなげる種々の工夫で事業の幅を大きく拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

- 2005 年にウェブサイト制作事業を核に設立、ウェブデザインやウェブマーケティングの事業によって拡大してきた。その中で、有能な女性社員が子育て中でも継続的にプロジェクトに関われるよう、完全在宅勤務制度を整備している。また、シンガポールの現地法人設立など海外展開を本格化する中で、グローバル案件獲得に向けて海外との接点を担う役割を外国人社員に任せており、自社サイトの海外対応リニューアルや外資系企業への営業を担当するフランス人プログラマーも活躍している。

◆取組内容

- スキルの高い女性プログラマーの出産を機に、継続就業できるよう柔軟に制度運用を行い、完全在宅勤務を導入した。メールやメッセンジャーソフトを最大限活用し、会社と同等の業務環境を構築している。会社への出勤日は年に数回になるが、上記のような多様なコミュニケーション手段により業務に支障は生じていない。その他、フレックス制度を柔軟に活用することで、子どもの都合に合わせた業務実施が可能になっている。
- 在宅勤務やフレックス制度を利用しても、例えば、完成したプログラムの内容などに応じた評価を行うなどして、公正な評価や処遇を実現している。
- 2011 年には電源・インターネット環境を完備した、北海道初のコワーキングスペース（Garage labs）を開設、スペースを利用するフリーランスの優秀な人材とのコネクションを得て、IT の勉強会や知識・意見交換等を実施することで、社員の技術レベルの向上を図っている（2012 年 10 月現在、スペースの利用登録者数は約 159 人）。

◆成果

- 優秀な人材の能力や経験を自社ビジネスの展開につなげるための様々な工夫により、国内にとどまらず海外からの受注件数も伸ばし、業績を大きく拡大している（2010 年 1.3 億円→2012 年 1.6 億円）。
- 豊富なスキルや多様なキャリアを持つ優秀な社外の人材とのコラボレーションが容易に実現でき、かつ柔軟に働くことができるという環境がメディアにも取り上げられ、優秀な人材獲得にもつながっている。

＜企業概要＞

設立年	2005 年	資本金	28.5 百万円
本社所在地	札幌市中央区北 3 条西 14 丁目 2-2		
事業概要	Web マーケティング、Web サイト・アプリ開発、コワーキングスペース運営		
売上高（※）	164 百万円 （※）直近決算期（2012 年 5 月）		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	23 人（うち非正規 3 人）
属性ごとの人数等	【女性】8 人（うち非正規 3 人）、女性管理職比率 16.6% 【外国人】2 人（うち非正規 1 人）
正規従業員の平均勤続年数	4 年

高齢者

株式会社高齢社（サービス業）

≪「定年後も元気に働き続けたい」との高齢者のニーズに応えながら、陣容・事業拡大を図る≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 定年退職を迎えても健康で働く意欲の高い人の多さに注目し、2000 年に会社設立。当初は登録社員 25 名でガス会社やガス機器メーカーの請負業務からスタートし、派遣業・紹介業の資格を取得して事業拡大を図った。現在は派遣登録会員数 600 名を超え、業務内容は約 100 種類と多岐に渡る。

◆取組内容

・ 働く人の都合を優先するとともに、健康面等での不測の事態を補うために、一人分の仕事を二人以上で担当する「ワークシェアリング方式」(同一の業務を異なる人が異なる曜日で分担する)を採用。経営理念は「会社は従業員が第一」という「人本（じんぽん）主義」であり、「会社が社員を大事にすれば、社員は顧客を大事にし、それが売上増のつながり、配当もできる」と考えている。経常利益連動方式で期末手当と業績手当を支給している（経常利益の 30%以上を社員還元)。

・ 登録社員の入社資格は 60～75 歳で、定年制は無い。採用では「これまでの経験を活かして何ができるか」という実力だけでなく、派遣先では自分より年齢が若い人と業務を行うため、立場もわきまえた円滑なコミュニケーションができる基本動作や人柄も重視する。派遣登録者数の増加に伴い、基本動作の質を確保・維持するため「CS（顧客満足）マナー研修」を導入している。

・ 新たな分野の業務を受託するたびに、最適なスキル・経験を有する高齢者を案件に投入し、ビジネス化してきたことで、事業が拡大してきた。主に高齢女性は PC スキルを持たない人が多いため、2012 年 4 月から家事代行事業を開始、家事代行の派遣登録 235 人（70%以上が 60 歳以上）のほとんどが女性である。

◆成果

・ 人本主義の経営理念やワークシェアリング方式による働きやすさが評価され、メディアからの取材依頼も増加した結果、応募者の増加につながり、優秀なシニア人材の獲得に成功している。

・ ワークシェアリングで安定的に人材を派遣できること、また CS マナー研修等による真面目で丁寧なサービスなどによって、顧客満足度が向上。受注件数も大きく拡大し、売上は 2006 年度 1.63 億円から 2012 年度には 4.5 億円まで飛躍的に拡大している。

＜企業概要＞

設立年	2000 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都千代田区外神田 3-6-4		
事業概要	労働者人材派遣事業		
売上高(※)	383 百万円　(※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	10 人(ほか、派遣 319 人　嘱託他 18 人)
属性ごとの人数等	【65 歳以上】260 人(うち非正規 260 人)
正規従業員の平均勤続年数	3.7 年(男性 4.4 年　女性 1.0 年)

サポート行政書士法人　（サービス業）

詳細版⇒p119

≪多様化する相談・手続業務に多様なスキルや経歴を有するスタッフで対応、顧客層を拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

・ 近年では、インターネット環境の発達に伴い、WEB からの個人顧客の相談依頼が増加しており、相談内容の多様化に対応して、業務分野やノウハウも多様化させることが必要となり、それに合わせてスタッフも多様化させてきた。

◆取組内容

・ 新規分野の仕事の依頼を受けた場合は、全社員への一斉メールで希望者を募り、挙手制とするなど社員の自発性を第一としている。また、「リミット 8 ルール」（20 時以降の残業を原則禁止する勤務時間ルール）を設定することで、問題の早期発見、早期対応を心がけるようになり、チーム内で常に業務効率化が推進され、業務の進め方、業務量の平準化・標準化が徹底されており、育児や介護を抱える社員の就業継続が実現されている。また、継続就業の環境が整い、安心感が醸成されることで、社員が長期的な視点を持ちキャリアアップを前提とした業務への意欲向上につながっている。

・ 上司による人事評価だけでなく、社員それぞれが全員を評価する 360 度評価を実施しているため、日常的に業務報告、電話会議などを実施し、情報の共有化・理解促進に努めている。結果、効率的で適切な業務分担等につながるとともに、評価の透明性も担保され、女性や外国人にとって働きやすい環境づくりを推進することに成功し、チーム力の向上に結び付いている。

◆成果

・ WEB 上に各スタッフの顔写真や自己紹介を公開することで、顧客からの親近感が増し信頼性も高まり、特に女性や外国人の個人顧客の新規獲得につなげている。これに伴い、女性のスモールビジネス起業の相談が増加する中で、手作り石けん販売の開業相談を受けた女性社員が強い関心を持ち積極的に対応し、新たに薬事関連（化粧品や医療機器等）の業務範囲の拡大に成功した。

・ 社員が、多様化する相談・手続業務に意欲的にチャレンジすることで、多様なスキルやノウハウが組織に保有されたことを契機に、従来の手続代行にとどまらず新たにコンサルティングまで業務範囲を拡大し、物流関係の大手企業顧客からも様々な案件を受託している。

・ 属性によらずやりがいある仕事にチャレンジできる組織に魅力を感じ、優秀な人材の獲得・定着につながっている。また、個々のスタッフのスキルや意識も向上し、受託業務の範囲が拡大され、決算ベースで売上が 1.5 倍になるなど業績向上に結び付いている。

＜企業概要＞

設立年	2008 年	資本金	0 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 2-3-1　新宿モノリスビル 2F		
事業概要	行政書士業務		
売上高（※）	125 百万円 （※）直近決算期（2012 年 6 月）		

＜従業員の状況＞

総従業員数	25 人（うち非正規 7 人）
属性ごとの人数等	【女性】14 人（うち非正規 4 人）、女性管理職比率 67%　【外国人】4 人
正規従業員の平均勤続年数	2 年

（２）詳細版（抜粋）

平成 24 年度ダイバーシティ経営企業１００選受賞企業のうち、特に他社の参考になるような取組について、詳細にご説明しています。

前節の概要版と併せてご覧ください。

会社名	従業員数300人以下	所在地	対象							ページ
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	
建設業										
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○				57
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○			61
製造業										
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○			64
花王株式会社		東京都	○	○	○					67
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○					70
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○	73
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○				77
株式会社東芝		東京都	○	○	○	○	○	○		81
株式会社 日立製作所		東京都	○	○	○	○	○			84
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○			88
コクヨ株式会社		大阪府			○					91
情報通信業										
アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○	97
卸売業、小売業										
株式会社 日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○			100
木村メタル産業株式会社	★	愛知県			○					104
株式会社 天彦産業	★	大阪府	○			○				106
金融業、保険業										
第一生命保険株式会社		東京都	○							109
学術研究、専門・技術サービス業										
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○			113
生活関連サービス業、娯楽業										
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○						115
その他サービス業										
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○	119

女性／障がい者／高齢者

重松建設株式会社　（建設業）

≪女性営業・現場監督が顧客との強い信頼関係を構築、女性に訴える商品開発で顧客満足度向上≫

◆ダイバーシティ経営の背景

男性が圧倒的多数を占める建築業界において、顧客対応で女性の気配りやきめ細かさを期待したトップにより、女性が積極的に採用されている。特に、理系出身の女性（「リケジョ」）チームに新築住宅建設の現場監督を任せたり、商品開発や広告等のアイディアを提案させるなど、地元では数少ない大卒女性の活躍する場を創出している。

- 従来から建築業界、特に建設業の現場では女性の就労は少なく、典型的な男社会であった。しかし、家事動線を考えた設計や顧客へのアドバイス、現場での目配り等、必要とされるセンスはむしろ女性に適性があるとされるものも少なくない。また、生産年齢人口が減少する中で女性の力を活かすためには、育児や家事を男性も担う環境も必要であり、「子育て世代の従業員と将来の子育て世代となる従業員のために、仕事と育児の両立支援」が必要であることを、トップが強く認識し、女性社員の採用を継続していた。女性従業員の働きやすい勤務環境や制度の整備を積極的に行うなど、地方で女性が専門を持って働き続けるモデルケースを生み出している。
- 現場監督や営業など、従来男性が占めていた職域にも積極的に女性を配置、男性だけでは得られにくい新しい視点で、新規顧客の獲得や施主フォローを展開している。また、女性マーケットを意識して女性社員が新規の商品企画に携わっている。

◆取組内容

女性の現場監督起用には、女性という異質な存在を混入させることで「監督の仕事」と「職人の仕事」を明確化し業務の円滑性を高めたいという狙いもあった。結果、トップの後ろ盾も得ながら監督の業務範囲を明確化し、現在では現場とも良好なコミュニケーションをとりながらの業務遂行が実現されている。

また、リフォーム部門の営業職は、対応する顧客の多くが女性であることから 3 年前に女性 3 名を新規採用した。ベテランの男性営業とペアとなり、主に顧客対応を担当しているが、突発事項に対しては相互にフォローし合える体制をとっている。顧客の話を徹底的に聴き取り、丁寧に返答しながら関係性を構築することによって、顧客満足度が大幅に向上している。

基本的にチーム制で仕事を進めることで、子育て中の女性でも緊急時にも対応できる余裕のある体制を作っている。また、2013 年春から社員や顧客が利用できる社内託児所の開設を予定している。

（女性現場監督の誕生と業務プロセスの改善）

- 女性社員６名のうち、新築部門に３名、リフォーム部門に３名が配属されている。新築部門は、女性３名が１チームとして活動しており、理系出身の若い女性社員（「リケジョ」）の格好の活躍の場となっている。建設方法や材料、現場監督からアフターフォローまで、工程の全てをチームで担当している。また、こまめなブログ更新や情報発信、住宅フェアでのイルミネーション装飾など、行き届いた顧客サービスを積極的に展開している。

- 女性の現場監督を誕生させた背景には、「能力のある女性社員に活躍してもらいたい」というだけでなく、「現場の空気を変えたい」というトップの強い思いがあった。建築現場のベテラン男性職人は、時として若手の現場監督より強い場合もあり、施工業者である同社としてはマネジメントしにくい状況になることもあった。そのような関係性について、女性という異質な存在を敢えて混入させることで、パワーバランスを変えられるのではないかというトップの期待もあり、自社で初の女性現場監督が誕生した。
- 現場に立った当初は、現場の職人から従来の慣習通り力作業などの要望が出たが、トップの後ろ盾を得て、徐々に「それは私の仕事ではない」と根気強く伝え始めた。そして、本来の仕事である現場を監督し、顧客と現場をつなぐ役割に徹したことによって、同社と職人との関係性に変化が生じ、役割分担が適正化されるに至った。現在では、職人との良好なコミュニケーションを築きながら業務を遂行できるようになり、作業現場との距離が近づいたと顧客からの評判も良好になっている。

【女性の現場監督が活躍】

（女性営業の誕生と顧客満足度の向上）

- 一方、リフォーム部門では、従来全員男性の営業であったが、事業拡大に際して女性を雇用、現在は男女 1 名ずつがペアになり、3 チームで営業を行っている。住宅リフォームでは実際に顧客の自宅内で打合せをすることも多く、顧客からは女性の営業の方が家に招きやすいという事情もあった。また、一般に契約は男性（夫）が行うが、具体的な要望を述べるのは圧倒的に女性（妻）であることが多く（極端な場合には契約以降に一度も夫と顔を合わせないこともある）、顧客対応にあたっては女性社員の方がニーズを引き出しやすいということもあった。建築の専門性が求められる場面（現場との調整など）では経験値の高い男性が担当し、ペアの女性は主に顧客のフォローなどを担当し、工事の進捗状況などを毎日写真撮影してメール添付するなどのサービスを行っている。ただし、完全分業ではなく、毎日進捗状況をペアの 2 名で共有しており、突発的な対応が必要な場合にはお互いにフォローし合えるようにしている。
- 営業担当に女性が入ることによって、顧客満足度が向上している。その背景として、男性営業は、往々にして「いいものを作る」ことを目標にして機能重視に陥りがちであり、顧客にもビジネスライクに接することが多い。一方、女性の場合は、家を作るプロセスそのものを重視する傾向があり、例えば住宅ローンや家庭の事情の話まで、親身に相談に乗りながらコミュニケーションを図っている。この「十分に話を聞いてもらえた」という安心感・信頼感が、施主（特に女性）の満足度を高

め、たとえ同じ“家”が建ったとしても結果として顧客満足度に差が生じている。ひいてはその満足感が、リピート受注や肯定的な口コミにつながっている。

- 家づくりには正解がなく、一軒一軒、異なるニーズをくみ取る感性が必要となる。この「お客様にとってどのような家が良い家か」、ということを丁寧に考えられる女性営業は、顧客にも重宝されている。

（特徴的な社内制度）

- トップの方針により関連資格の取得（一級施行管理技士や一級建築士、インテリアコーディネーターなど）を推奨し、資格取得受験勉強の費用を無利子で貸し出している。建築業界には、多様な資格があることで個々人のスキルが見えやすく、また、本人の意欲次第で専門性を磨くことが可能である。また、国家資格ゆえに社外でもそのスキルが通用するため、社員には「自分を守るためのパスポートだ」と伝えている。
- 1 週間に 1 度、「ノー残業デー（ワークライフバランス）」を設け、17 時に退社する仕組みを作っている。毎週、早帰りの計画を報告させ、朝礼の際にノー残業の社員はその旨を宣言することになっている。
- 育休から復職した女性社員のために、託児サービス事業者と契約して、2013 年春から社員や顧客が利用できる託児所の開設を予定している。会社がスペースを提供し、社員には無料で利用できるようにするとともに、同社を訪れた顧客にも開放する仕組みとしている。
- 優秀な人材獲得、また新入社員のモチベーションアップ、スキルアップを図る取組として、地元大学から長期インターンシップの学生を受け入れている。

◆成果

顧客へのアピール力が高まったことで、成約件数が伸び、顧客満足度も高まっている。また、女性に合わせた作業環境や勤務形態を整備したことで、年齢や性別を問わず働きやすい職場が実現された。

- 掃除を楽にしたい、収納場所に悩みたくないといったニーズに応える「女ゴコロのわかる家」や、共働き世帯をターゲットにした「バリィさんの家」（今治ご当地キャラ「バリィさん」と、共働きでバリバリ働くの「バリ」をもじり、家事動線や子育てを考えた住宅）など、女性社員が主体的に企画立案に関わり、顧客へのアピール力の高い商品開発を実施、成約件数を順調に伸ばしている。また、リフォーム、新築ともに、顧客満足度は高まっている。
- 一方、女性が働きやすい職場を目指して制度整備や日々の業務プロセスを改善（現場での力作業の負担を軽減させるような工程の工夫など）したことにより、女性だけでなく、男性も高齢者も働きやすい職場が実現され、モチベーション向上にもつながっている。

【リケジョも活躍「女ゴコロのわかる家」】

・ 現在、地域には、理学系の学部を卒業した女子（リケジョ）が就職できる地元企業は極めて限られている。今後、女性も働き続けることのできる社会、企業を作っていくためには、まずモデルケースが必要である。地元で専門性を持つ女性が働く姿を見せることは、地域の産業発展への貢献にもつながっている。

グリーンライフ産業株式会社　（建設業）

≪ｴﾝﾄﾞﾕｰｻﾞｰ向け事業への転換を機に女性を積極登用、顧客ﾆｰｽﾞを汲んだｻｰﾋﾞｽ提供で業績拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

ハウスメーカーの下請業からエンドユーザーと直接取引する設計・施工事業へビジネスモデルを転換したことをきっかけに、女性の積極的な採用・登用を促進。顧客の要望を聞きながらデザイン設計をしていくプランナー職等で、女性社員の細やかな配慮を活かした提案を実施。

- 元々は、ハウスメーカーの下請けとして、庭まわりのエクステリア事業を中心に展開していた。しかし、1990 年代後半、住宅の新築件数が伸び悩み始めた時期から、ハウスメーカー各社が次々にエクステリア事業を内製化したことを受け、エンドユーザー向けにビジネスモデルの転換を図った。
- ガーデニングやエクステリアの設計・施工という新サービスを展開するとともに、2001 年からはエンドユーザー向けにショップ展開を実施、顧客の大半を占める女性の感性や視点を取り入れるためショップの運営やプランナーに女性を登用するようになった。90 年代後半からのガーデニングブームが追い風となり、現在では福岡県を中心に 14 店舗の運営を行っている。
- 女性のプランナーによるデザインは、顧客の要望に応えられている点で好評であった。庭のデザインは、顧客の要望を聞きながらデザインを設計していくため、顧客に対する気配りがいかに細やかにできるかがポイントとなる。また、設計し、作り上げた後のフォローアップサービスもポイントとなり、女性のきめ細やかな気配りが活かされる部分であった。
- ショップ展開にあたり、プランナー職等で、女性の雇用は増加したが、意図して女性を多く雇用したわけではなく、経営方針・社風に合う人材を採用したら、たまたま女性が多くなったという経緯である。

◆取組内容

各店舗に設置した「キッズコーナー」を活用し、必要に応じて子連れ出勤を認めるなど、ワーキングマザーの活躍環境を整備している。また、性別や属性などに関わらず公正な育成・評価を実施することで、優秀な女性の登用につながり、女性管理職比率は 36%となっている。

- 同社では、性別にかかわらず優秀な人材の採用を行っているが、採用、育成した女性の営業職やプランナーの数が増加するにつれて、長期的に働いてもらえる環境を整備することが課題となった。そのため、育児休業を取得後、休業前の職に復帰出来る制度を導入している。育休から復帰した社員には、限られた時間の中で効率的に働くことを期待し、責任のある職位の女性が育休復帰した後も、可能な限り同じ職位に復帰させている。また、時間制約の中でも働きやすい環境にするため復職者の希望に合わせた短時間労働なども柔軟に実施している。
- 納期に間に合わせるために残業が必要な場合などもあるが、そうした場合には「子ども同伴出勤」も認めている。来店した子連れの顧客へのサービスとして、各店舗に子どもが遊べるおもちゃ等を用意した「キッズコーナー」を設けているが、残業時などには子連れ出勤し、キッズコーナーで遊ばせている間に仕事を片付けられるような環境となっている。

・ また、社内運動会や社員旅行などの行事も充実させて家族同伴可としており、こうしたイベントで同僚に子どもの顔を見せることによって、スタッフ同士が子育ての状況を理解して、互いに協力し合えるような風土作りに努めている。
・ 育成制度としては、各種資格取得や経営幹部訓練基礎講座の受講などをサポートし、男女の区別なくキャリアアップできる仕組みを整備している。また、評価制度として、年功序列が一般的な造園業界において、成績（受注件数と売上額）による評価制度を導入し、実力があれば性別や年齢を問わず評価される職場となっている。
・ その結果、女性従業員比率は造園建設業界で異例の 50%超を誇る。また、スキルや経験を積んだ女性社員が出産後も離職せず（過去 5 年の定着率は 85%）、キャリアを継続して様々な業務に積極的に取り組めるようになったことで、女性管理職比率は 36%（※課長級相当以上）、10 店舗中 5 店舗で女性が店長を務めるなど、意思決定権を持つ役職でも活躍している。

【子連れでも安心して打合せできる環境】

【子どもと一緒に参加する社内運動会】

◆成果

女性復職者のキャリア継続・キャリアアップを支える仕組みによって、設計、営業分野での女性社員のスキル・ノウハウの高度化が図られている。きめ細やかな提案やフォローなどのサービスによって、顧客満足度は向上し、事業拡大につなげているとともに、優秀な人材獲得に成功している。

・ 店舗等で直接顧客対応を行う女性社員の、細かな気配りや配慮の行き届いた提案等が顧客満足度の向上につながっている。また、キャリア継続が実現するようになったことで、設計、営業各分野でのスキルやノウハウの高度化が図られ、設計サービス等の高付加価値化、営業力の強化につながった。
・ 毎年、順調に店舗拡大を続けており、女性社員を中心に、ガーデニング（個人住宅のガーデン・エクステリア・造園の設計・施工）の設計、施工後も細やかで丁寧なフォローを続けることで、顧客からの信頼性が高まり、庭周りから住宅のリフォーム・リノベーションに関する相談が増え、リノベーション（個人住宅のリフォーム・リノベーションの設計・施工）へ事業を拡大・展開している。
・ 更に、性別や年齢を問わず公正な環境で活躍できる社風が認知され、新卒採用応募者数が年間 2～3 名から 100 名を超えるほどまでに激増し、優秀な人材獲得につながっている。
・ また、同社事業の海外展開として、現在台湾への展開が進められているが、ビジネスパートナーで

ある台湾側の会社も女性社員比率が 50%を超えるなど、責任ある立場でも多くの女性が活躍している企業である。顧客満足を求める考え方、男女の区別ない評価の在り方など、「日本にも自社と同じような会社がある」と共感を得て、更に同社の接遇レベル・設計提案力が高く評価されたことで、台湾での共同経営が実現となった。多様な人材が活躍する、競争力の高い組織であることが、ビジネスチャンスを招き寄せることにもつながっている。

女性／高齢者／キャリア・スキル

株式会社マイスター　（製造業）

≪県内初の女性技能士を輩出、組織的ｻﾎﾟｰﾄで未経験者のｽｷﾙｱｯﾌﾟを実現し、受注増・業績拡大へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

社会や顧客の意識・価値観の多様化への対応、男性の職人ばかりで硬直化した現場組織の変革を企図し、トップダウンで女性技能職育成を開始し、現在では、女性 16 名のうち、9 名が技能職として現場で活躍するほか、営業や品質管理などの部門にも職域を拡大しつつある。

- 1980 年に現社長を含めた 3 名で創業、当初は近隣の中堅機械加工の町工場などから工具の再研削（100 分の 1～2mm で削る技術）を請け負うビジネスを開始、機械作業の経験のある中年の男性を雇用し、徐々に部品加工を受注するなど業務内容を拡大してきた。創業から約 10 年後には、現場は職人集団と化し、顧客のニーズよりも職人としてのスキルやプライドを優先させてしまう風土が出来上がってしまった。
- トップは、職人としての技術は残しながら、顧客ニーズや事業拡大により柔軟に対応できる組織への変革を志向、そのためには神経の細やかさ、粘り強さ、素直さといった資質を要する「女性の職人」が効果的ではないかと思い至る。また、当時、重厚長大からの産業構造の転換により加工対象部品の小型化・軽量化に伴い、力作業を要しない金属加工の割合が増えたこともあって、女性が現場で働くための周辺的な条件が整ってきた。
- そこで、トップが本気で女性技能士を育成する計画を実行に移した。男性ばかりの現場に一人女性を入れても定着しないことは目に見えていたため、確実な定着を図るため一気に 4 名の未経験の女性を採用、明るく清潔な新人女性のための作業部屋を新しく設け、若手男性 1 名を指導員として配置してサポートにあたり、金属加工現場への抵抗感を排するような様々な工夫を凝らした。また、未経験者で請け負える業務がなかったため、まずは練習として比較的扱いやすい市販ドリルの再研磨（1000 分の 1～2mm で削る技術）を赤字覚悟で手頃な価格にて設定、大量に受注した。4 名の女性は、毎日それらの作業に従事するうち、半年もすると機械加工にも慣れ、通常業務もこなせるようになっていった。
- 女性従業員が徐々にスキルを習得してきたことで、徐々に現場の空気が変わっていった。従来ならば、顧客からの難しい注文に対しては拒否をしていた男性の職人も、自分の仕事が奪われる（代わりに若手の女性従業員に依頼されてしまう）という事態に直面し、顧客ニーズや経営層の判断に対して少しずつ敏感になり、トップの狙った現場の風土改革が成功につながった。
- 現在、現場で作業にあたっている女性技能士は 9 名、主に汎用機（100 分の 1～2mm の研削）を用いた機械加工に従事している。従来、男性の職人が往々にして「何となく」「勘で」こなしている作業も、女性は丁寧にプロセスを踏み、機械の癖や回転数、角度などの一つ一つの情報を技術として習得・蓄積する文化が出来てくるなど、職場全体の品質向上を促す成果につながっている。

【女性技能職が現場で活躍】

◆取組内容

従来の年功序列制度から、習得技術を可視化した透明性の高い評価制度へ変更、社員のスキルアップのために研修の費用負担や勉強会の開催など全社的に支援を行い、同時に技術伝承も実施している。また、育成した女性技術者が働き続けられるよう両立支援制度を柔軟に制定・運用し、高い定着率を維持している。

（女性を含めた技能士育成のための制度）

- 社員のスキルアップとそのための風土醸成を図るため、評価は従来の年功序列から職能給に制度変更した。社内の評価体系である等級制度は、技能検定（厚生労働省の国家検定）受検による資格取得状況と関連付けており、自発的にスキルアップを促す仕組みを作っている。公的資格を取得することで顧客からの信頼も厚くなり、仕事へのやりがいも増す効果がある（現場以外の社員も、品質管理や生産管理、ビジネスキャリアなどの資格取得により、技能検定による資格取得と同様に評価される仕組みとなっている）。現在、女性も含め、受検資格のある入社 3 年以上の社員はほぼ全員何らかの技能士資格を持っており、複数の技能士資格を有する社員もいる。これにより、個々人の技能レベルが「見える化」され、適切かつ効率的な業務への割り当てを可能にしている。
- 自己研鑽の支援として、上記検定受検の際には先輩技能士が練習問題集を作成するなど全面的なフォローを行っている（合格すると受検費用は報償として会社が負担）。また、カフェテリアプランにより自己啓発の機会を設けるほか、業務に関連したスキルなどをテーマとした Off-JT の「マイスターカレッジ」を開講、年間数百時間の研修を実施している。
- また、マニュアル化することが難しい技能の伝承を目的に、55 歳以上のシニア層の採用や 70 歳までの継続雇用奨励を実施している。

（人員配置・フォロー体制）

- 多品種少量生産のため、「効率」よりも「改善」を重視しており、入社時の配属後、一つの部署で専門性を極めるのではなく、5 年に 1 回の配置転換を基盤に、35 歳で 3 つの職場を経験する多能工育成を全社で目指しており、全社員の職業能力のマルチ化を図っている。また、人事配置や新規プロジェクトへの配置の際には、想定される業務量・質などを勘案しながら、2 割程度のバッファを設けることとし、柔軟な勤務体制を構築している。
- そのような育成・配置方針の下、現場で働く女性も産休・育休を取得し復帰しており、子どもが 3 人いる子育て中の女性社員も多くいる（ワーキングマザーは女性 16 人のうち 9 人）。ただし、制度が整っていても両立や復帰に際しては心理面のハードルが問題になるため、復帰前には子連れでの面接を繰り返し、現場に徐々に馴染んでもらうプロセスを設けている。
- 新人の定着率を高めるために「ブラザー制・シスター制」という職場生活順応を支援する制度を導入しており、ブラザー・シスターは更に上位のメンター（上司）、リスナー（役員）との関係も構築し、就労、勤務、職場環境等での問題にきめ細かに対応できる体制をとっている。また、産業カウンセラーでもある女性役員が、個別にカウンセリングを実施しており、個々の社員に対するフォロー体制を確立している。

【柔軟な組織構造で能力のマルチ化を図る】

◆成果

女性技能職の意欲的な業務への取組が、職場の緊張感を高め、顧客ニーズに敏感に対応できる社風を作り上げた。その結果、受注増につながっただけでなく、新規のビジネス領域にチャレンジする下地にもなっている。

- 全国初の女性技能士を輩出し、「男の職場」に女性を定着させた。男性中心の職人の世界にチャレンジ意欲の高い女性が混ざることにより、職場に蔓延する「職人気質」を払拭し、より柔軟で顧客ニーズに敏感に対応できる体制を作り上げた。その結果、顧客満足度が高まり、受注件数や売上高も1.3 倍に拡大してきている。
- また、女性の未経験者を育成するプロセスを通して、社員全体の技能や品質に対する意識が向上し、社員の技能取得状況の公表や品質向上が図られたことで、顧客からの厚い信頼を得ることにもつながっている。
- 更に、女性社員の定着を目指す中で、職場環境や勤務環境を整備してきたことが、清潔で働きやすい職場創出にも貢献している。女性社員を中心とした 5S 活動を実施するとともに、当初は、女性が働きやすい環境づくりのために取り組んだ材質に応じた複数の集塵機の設置などにより、環境への配慮が進み、「エコアクション２１」（環境省による国内環境認証制度）の取得にもつながっている。
- 女性社員は、技能職以外にも職域を拡大しており、未経験者が営業職や生産管理の領域でも活躍し始めている。男性の営業職よりも丁寧に顧客とのコミュニケーションをとる中で信頼関係を構築し、顧客を細やかに気遣う視点を持つことで新規受注につなげているなど、営業職として徐々に戦力として育っている。
- 現在は、展示会などで、同社の技術力を見込んだ国内外の大手メーカーと直接契約を結び受注しており、受注した部品が最終製品のどの部分に相当するかわからないケースも多いが、想像力を発揮して当該部品に必要とされる機能や性能を逆算して生産を行っている。このようにして他社に対する競争優位性を保つために、女性やキャリアの異なる高齢者を社内に取り入れることで、挑戦・創造する意欲、技術センス、柔軟な発想を生み出している。

女性／外国人／障がい者

花王株式会社　（製造業）

≪多様な社員の活躍を支える 30 年の取組がｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝの源泉となり、事業拡大・業績向上を達成≫

◆ダイバーシティ経営の背景

従来から常に新しいことに挑戦することを仕事のよろこびとする風土があり、そのためには社員一人ひとりの個の力を結集させることは必然であり、その理念が多様性の尊重につながっている。2000 年には社長を委員長とする多様性の推進を目的とした推進委員会が設立され、イコール・パートナーシップ宣言が制定された。

- 常に新しいことに挑戦することを尊ぶ文化があり、そのためには社員一人ひとりの個の力を結集させることは必然であり、多様性が尊重されてきた。特に、日用品の企画・製造が本業である同社が目指す「“よきモノづくり”で、世界の人々の喜びと満足ある豊かな生活文化を実現」させるためには、消費者起点であることが不可欠であり、性別や障がいの有無等にかかわらず「誰にでも使いやすい」製品を開発、製造するために社員の多様性が尊重されてきた。
- これは創業期からのものであり、1934 年には家事を科学することで生活向上を図ることを目指した家事科学研究所が設立された。当時、家事に携わるのは女性が中心であったため、女性社員が製品普及のための活動を担当していく中で、主婦（女性）の視点を事業に活かすことは必然という文化が醸成されていった。その後、同研究所は消費者と企業をつなぐ組織として数多くのヒット商品を育てる土台となったほか、ここで生活者視点を磨いた多くの女性社員が、家事研究、社外講演、消費者相談、消費者動向調査・分析、商品開発や CM 作りへのアドバイスなどに幅広く活躍するなど、力のある女性社員が活躍する土壌の形成につながっている。
- そのような組織風土を維持しつつ、多様性が事業の発展の原動力となることを改めて確認し、その動きを加速させるため、2000 年には、社長を委員長、各部門のトップを委員として、多様性の推進を目的とした推進委員会を設立し、「イコール・パートナーシップ宣言」を制定した。委員会は男女共に持てる力を十分に発揮できる環境づくりを目指したが、女性能力の更なる戦力化も喫緊の課題とされた。各部門の状況を鑑み、部門ごとの多様性推進計画の進捗の確認を行うことで、組織風土を部門単位から変革していくという方法をとった。

【商品開発の様子】

◆取組内容

1980 年代から女性の就業継続・活躍に向けた種々の制度整備が進められてきたが、2000 年代以降は性別によらず最大限能力を発揮してもらうための制度拡充が図られてきている。また、グローバル展開を支える人材育成のため、研修のグローバル化、公正な人事制度構築などが進められ、イノベーションの生まれやすい組織風土が形成されている。

（経営理念への反映）

- 2010 年の「花王ウェイ」（経営理念）の改定に伴い、行動原則に「私たちは、ダイバーシティ（多様性）から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、文化、国籍、信条、人種、性別などの多様性を尊重します。」と明記されることとなった。なお、イコール・パートナーシップ宣言は、現在「花王ウェイ」に包含されている。
- 現在は、更に、事業のグローバル展開を踏まえ、性別、国籍、人種など属性に囚われない人材活用は必然であるという認識から、各部門で意欲・能力ある人材の昇格・登用を進める一方、仕事と生活の両立に関する取組などを含めた多様性推進の啓発活動を継続している。

（「女性の就業継続」から「多様な人材の活躍」へ）

- 1984 年、それまで男女別に設定されていた大卒初任給を統一、一方で、女性社員のみに与えられていた結婚に伴う退職金加算制度や制服の支給なども、その後次々と廃止した。1990 年には女性能力開発担当人事部長を任命、育児休職制度、短時間勤務制度、時差出勤制度、時間外勤務制限など、両立支援制度を整備したことによって、女性社員の勤続年数は飛躍的に伸びてきている。
- 2000 年頃には、女性が結婚・出産後も就業継続することは当たり前となっており、同社では最大限能力を発揮してもらうため、社員の自助努力を支援する取り組みに注力してきた。早期復職を支援するため待機児童の多い首都圏に企業内託児施設を設置したほか、育児中社員による昼食座談会や育児休職者のスムーズな復職を支援するための復職前セミナーも実施している。復職前セミナーでは夫婦での参加を奨励し、男性配偶者向けに分科会を実施するなど「育児も家事も家族で協力しあうもの」という啓発を行っている。
- 2006 年からは、男性社員の育児参加促進活動を開始、育児休職の開始 5 日間を有給化する制度の導入や、男性向け育児講座の開催など、育児参加のためのきっかけを用意している。また、子の生まれた社員とその上司の両者に育休案内パンフレットを配布し、育休を取得しやすい風土醸成に取り組むなど、制度だけでなく活用のための工夫もしている。男性の育児参加促進は、消費者視点を持ってもらうきっかけづくりの一環ととらえられ、家事・育児に積極的に取り組む社員が増えることで、より自由で多彩な発想が生まれてくることが期待されている。
- なお、それらの取組を支える全社組織として、人材開発部と各事業場、グループ会社の人事担当者などをメンバーとする「EPS（イコール・パートナーシップ）推進ネットワーク」を形成、啓発状況やノウハウの共有等を実施している。また、多様性尊重にかかわる関連法規をまとめた 10 分類、67 項目にわたる自主点検シートを作成し、毎年チェックを実施している。
- 1980 年代からの取組の結果、現在では多様な女性社員がキャリアを積んでいくことは当たり前の組織風土になっている。女性の平均勤続年数は 1990 年度の 7.1 年から 2011 年度には 13.2 年と約 2 倍に伸長するとともに、女性管理職比率も係長相当以上で 2000 年度の 2.1%から 2012 年度には 11.7%、課長相当以上で 2012 年度には 7.9%まで上昇している。更に、育児休職取得率は女性で 98%、男性でも 40%に上っている。特に家庭用製品・化粧品の企画分野では社員数は男女ほぼ同数で、課長相当以上における女性比率も 20%を超えており、女性の活躍が目覚しい。

（グローバル人材の育成とマネジメント）

- 性別だけでなく、人種や国籍を問わないグローバルベースでの人材配置に向けた取組を推進してお

り、2010 年からは人材教育・育成プログラムのグローバル標準化を図っている。マネジャー研修をグローバルに展開し、多様な人材をマネジメントし能力を発揮してもらうための方法・仕組み等について共有化し、マネジャーのスキルアップを図っている。

- 人材マネジメントの方向性と人事業務の標準化に向けた連携の在り方について、グループ全体での議論の場として「グローバル人材開発会議」を実施しており、2011 年度は欧米やアジア 10 か国からグループ 15 社が参加している。
- また、公正かつ納得性の高い評価を実現するために、明確な基準に基づく具体的な目標設定や多面的プロセスによる評価決定を行うなど、属性によらず個々人の能力やスキルを正当に評価し処遇する制度を構築している。

◆成果

30 年以上にわたる取組の結果、現在では、性別、国籍、人種等を問わず、多様な人材が能力を発揮しながら働き続ける組織風土が形成され、イノベーションを生み続けられる組織として業績を拡大している。

- ダイバーシティ推進を明文化した後、社員意識調査では、「仕事と生活の両立のための良い制度や仕組がある」「会社は多様性を尊重している」などの項目が 2007 年から 2012 年で 17 ポイント伸びるなど、社員の中でダイバーシティが進展しているという実感が広がっている。
- 多様な社員の視点や発想が消費者起点と結びつき、シャンプー容器のきざみ開発や字幕付きＣＭのテスト放送など、誰にでも使いやすいユニバーサルデザインな商品開発や、情報発信のバリアフリー化の取組につながっている。
- また、女性社員がオープンにコミュニケーションできる風土があり、それが商品革新の原動力の 1 つとなっている。例えば、肌へのやさしさを追求した生理用ナプキン「ロリエ エフ」や、誰でも簡単に理想のアイメイクができる「“オーブ クチュール”見たまま塗るだけアイシャドウ」といったヒット商品の企画、発売につながるなど、成果を上げている。

【女性社員のオープンなコミュニケーションを基に生まれた商品（一例）】

（左：「″オーブ クチュール″見たまま塗るだけアイシャドウ」、右：「ロリエ エフ」）

女性／外国人／障がい者

キリンホールディングス株式会社　（製造業）

≪女性マネジメント層の積極関与による女性ターゲットの商品開発を次々に展開、業績を拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

2006 年前後、人口減にともないビール市場が縮小する中、新規市場創造が喫緊の課題であった。スーパーやコンビニなどの購入層である主婦や働く女性をターゲットとすると、既存の男性中心による企画提案ではなく、女性等も含めて様々な視点からの企画提案が必要、との考え方から多様性を推進してきた。

- 1990 年後半～2000 年初めにかけて、女性が結婚・出産育児等に伴い退職してしまうといった問題が存在した。それは、社会における意識や、社内に女性活躍のロールモデルが少なかったことが原因であった。2006 年当時のトップがダイバーシティ推進を掲げ、ダイバーシティを目指すに際して、まずは少なくとも女性が活躍できるような社内環境でなければ、その先の多様な従業員の活用などありえないという考えがあり、2007 年から女性に対する様々な社内施策が開始された。
- 当時は、残念ながら結婚や出産で退職してしまう女性総合職もいた。せっかく育成した女性が辞めてしまうことは会社にとっても本人にとっても損失である、という考えから女性のキャリア形成に関する様々な取組が開始された。
- 2006 年当時、人口減にともないビール市場が縮小する中、新規市場創造が喫緊の課題であった。スーパーやコンビニなどでの主な購入層である主婦や働く女性をターゲットとすると、これまでのように男性中心による企画提案ではなく、女性等も含めて様々な視点からの企画提案が必要と考えた。

◆取組内容

長期経営構想へのダイバーシティ推進の明記やトップのポジティブアクション宣言を背景に、2007 年頃から女性の積極登用や採用・育成機会の均等化促進など、活躍推進のための素地を作っている。

一方、ボトムアップによる取組として、女性社員の活躍を積極的に支援する女性社員のネットワーク作りとして「キリンウィメンズネットワーク(KWN)」を 2007 年に立ち上げ、両立支援制度整備や女性リーダー育成プログラムなどを実施、女性社員自身の意識変革やキャリア支援の機会とした。

また、女性支社長やビール工場の部長、海外マネージャなどへの登用が進み、2013 年では管理職の女性比率は 3.4%まで伸びている。

- 2012 年に策定した長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン 2021」の中に「多様な人が活き活きと働く企業グループになる」と記載されており、経営戦略に明確にダイバーシティが位置付けられた。また、ダイバーシティ開始の際「キリングループが多様性を推進する理由」として社長によるポジティブアクション宣言が下記のようになされている。

  『ありたい姿を実現するために、キリングループではますます「人重視の経営」と「組織風土改革」を進めていかなくてはなりません。お客様のニーズがますます多様化し、我々を取り巻く環境が激変する中、多様な人材が意見を出し合い企業競争力を高めていく企業に変容することは企業経営にとって必須の課題です。』

・ もともと、性別関係なく実績が上がれば管理職等へ登用する仕組みであったが、女性の在籍が少ない部署についてはポジティブアクションとして登用し、意図的に活躍の場を広げる取組を推進している。その際には多様な人材の育成が上手な上司につけるようにし、育成の結果として女性が実績を伸ばすことで、周囲が認めていくという流れをつくることを意識している。重要なのはマネージャが多様性を受け入れることであり、マネージャ向けの多様性推進研修を実施したり有識者講演会を実施したりしている。
・ 具体的なポジティブアクションとして、女性管理職比率の向上（現在の 3 倍を目指す)、新卒採用における女性比率の向上（4 割にする)、女性の少ない部門への配置促進、などが行われている。また､社内のビジネススクールへの参加者などについても､従来は応募者の大半が男性であったため、候補者に女性社員も含まれているかを人事としても意識して確認するようになったことで、女性の参加率が年々上がっている。その結果、ビール業界唯一の女性支社長（2006 年当時）やビール工場の部長、海外マネージャなど今まで男性が占めていた役職への登用が進み、活躍している。2013 年では管理職の女性割合は 3.4%であり、2006 年時点の 1.5%と比べると管理職の女性割合は増加している。また係長クラス以上として活躍する女性リーダーの比率は 2013 年に 4.5%と 2006 年時点の 1.9%と比べると倍以上になっている。
・ さらに、ボトムアップによる取組も必要であることから、女性社員の活躍を積極的に支援する女性社員のネットワーク作りを支援するために「キリンウィメンズネットワーク(KWN)」を 2007 年 2 月に立ち上げた。人事総務部が主催し、全国単位の推進委員が 11 名、各地域のサポーター52 名を公募した。毎年一回、役員に対して女性活躍のための提言を実施し、そこから両立支援制度（配偶者転勤などによる最大 3 年間の休職）や、女性リーダー育成プログラムなどが誕生した。KWN は、KWN 地域会（各地の女性社員に対するエンパワメントプログラム）やメンタリングプログラム、キリンウィメンズカレッジ（女性リーダー育成研修)、女性営業担当者フォーラム（女性営業担当者キャリア支援プログラム）の開催、WEB による情報提供、育児休職者フォーラム（休職者が安心して復帰するためのプログラム）を企画・実行している。
・ KWN 地域会は、KWN の地域推進役（各地の男女）が、現場の管理職や男性を巻き込みながら女性の活躍促進のための企画（キャリアフォーラムなど）を自ら考えて実施する会である。現場でダイバーシティの重要性が草の根的に伝わる重要な活動となっている。地域推進役にとっては他人を巻き込みながらものごとを一から立上げていく良い経験となり、これをきっかけに業務へのモチベーションが高まって一般職から総合職へのコース変更をし、キャリアアップを図る社員が生まれている。

◆成果

女性営業職が消費者目線に立った提案をスーパーや飲食店などへ行ったことで営業成績を大きく上げ始めた。

商品開発の面では、病気や妊娠・授乳中の女性でも飲める“キリンフリー”や、高付加価値商品の“世界の Kitchen から”シリーズなど、従来のビール市場・飲料市場に捉われていては生まれない発想で商品企画・開発がなされ、業績向上に貢献している。

（女性の職域拡大と活躍の幅の増大）

・ 営業や開発の生産現場にはもともと女性が少なく、2004 年頃から女性を積極登用し始めた結果、ス

ーパーの売場や飲食店などで女性目線の提案活動を行うなどして、営業成績を上げる女性が現れるようになった。例えば育児中の共働き世帯が多い商圏のスーパーマーケットでの商品提案や、“女子会”でのフードとドリンク提案など、お客様の立場にたった丁寧できめ細かい提案がお得意先に受け入れられることが増えてきた。

- また、かつて商品企画・開発関連の部署では、若手層の女性比率は高いものの、管理職に女性は少なかったが、現在は 5 人に増え、意思決定層として多様な消費者ニーズに応える商品開発にも取り組んでいる。

（女性の視点から生まれた商品）

- 商品開発プロセスに女性が強く関与して生まれた商品として代表的なものとしては、“キリンフリー”が挙げられる。これは、病気の人や妊娠・授乳中の女性がビール（アルコール飲料）を飲むことが出来ないという声をもとに、女性社員が商品企画から関与して生まれたものである。他にも、女性を含め若い世代に受け入れられている、果汁のみずみずしさをコンセプトにした“氷結”シリーズ、特保飲料“キリンメッツコーラ”など、ヒット商品が数多く生まれている。
- 中でも、「世界のお母さんの知恵やワザからヒントを得て、ひと手間かけた新しいおいしさの飲料を作り上げる」というコンセプトで開発された“世界の Kitchen から”シリーズは、商品企画・開発のメンバーの多くが女性であり、コアターゲットとなる 30～40 代向けに特別感、品質感を訴求することで女性が手にとる清涼飲料をつくるというコンセプトと、食に対する安心・安全を追求してつくり手の顔が見える商品をつくるという視点から、女性に響く商品を実現させるため、従来困難とされていた製造方法にチャレンジした商品である。
- 製造部門を説得しながら 2007 年に『ピール漬けハチミツレモン』の発売にこぎつけ、ヒット商品に育て上げるなど、消費者に近い目線で味覚や風味等の感覚を活かして常識を打ち破った商品開発で売上に貢献をしている。その後、2011 年に発売した『ソルティライチ』では、30 代前半の男性社員（唯一の男性メンバー）の提案で、果物の甘みと塩の組み合わせでからだをおいしく冷やす熱中・脱水対策を訴求、20～30 代の男性など新しいユーザーの拡大にも成功している。多様なメンバー構成のチームで商品コンセプトを練り上げ、それぞれの着眼点を活かしながら新規マーケットの拡大を果たしている。
- これらの低アルコール飲料、ノンアルコール飲料の牽引によって、縮小するビール市場に代わる新たな市場の開拓に成功、業績を伸ばしている。

【「キリンフリー」「世界の Kitchen から」：女性社員の発想と視点が消費者のニーズをつかんだ】

サトーホールディングス株式会社　（製造業）

≪「ﾀﾞｲﾊﾞｰｼﾃｨ≒経営戦略」を体得させるﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研修を基に、更なる女性の活躍促進策を展開≫

◆ダイバーシティ経営の背景

多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土によって、竹加工機のメーカーから「自動認識技術の総合メーカー」へ変貌を遂げてきた。社員の多様な発想から事業展開を加速させるため、2011年、経営戦略としてダイバーシティ宣言を行い、トップダウンで取り組む体制を構築、活動を加速した。

- 1940年に竹加工機メーカーとして創業、その後、結束機、ハンドラベラー（日付や価格を印字したラベルを作成できる小型機器）の製造から、ラベルそのものの製造、産業向けバーコードプリンタなどへ事業展開し、現在は「ハードウェアからサプライ品まで手掛ける自動認識技術の総合メーカー」となった。時々の顧客・市場ニーズを柔軟に吸収し、新規の商品・サービスをスピーディーに提供してきたことで、成長を遂げてきた。例えば、シール・ラベル製品の企画・営業では、女性社員の視点・発想を活かしており、それが現在では大きな収益源となっている。
- その背景には、多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土があった。「異文化、異なる感性がなければ、新しいことは生まれてこない」「企業の成長には新しいことを希求し、変化を楽しむ姿勢こそが何より重要」との認識から、多様化し続ける市場ニーズに対応するためにダイバーシティを経営上の課題として位置付け、変化を希求する姿勢を自覚的に強みに転化していく取組が開始された。
- 2000年代にも、海外の現地法人から帰国したトップが男性ばかりの経営陣に違和感を持ったことを発端に、女性の活躍促進を図ったことがある。それが現在のダイバーシティ推進の礎となっている。

◆取組内容

ダイバーシティ推進を「少数者優遇」ではなく「経営力強化のための戦略」として位置付けるため、まず経営陣の意識改革から実践を始めた。また、これまで両立支援やシニア社員のキャリア継続支援など、別々に実施されてきた各種制度をダイバーシティ戦略の下で体系化するとともに、グループ各社ごとに女性チームの創設やシニアのベテラン社員による新規事業創出など、業務改革に取り組んでいる。

（意識改革を促す仕掛け）

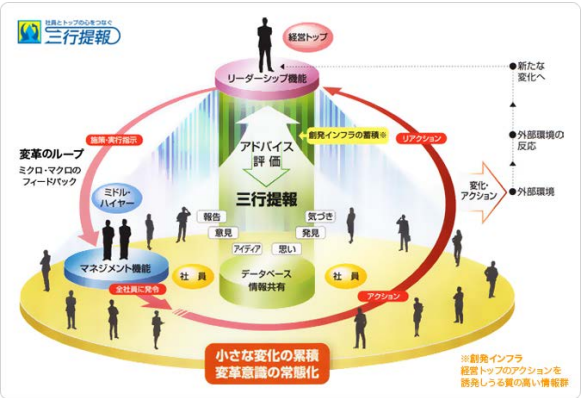
- 2011年10月に社長直轄のダイバーシティ推進室を設置、国内14のグループ会社社長が責任者となり、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制をとることとなった。社是「あくなき創造」に関連付けた「サトーグループのダイバーシティ宣言」（日英併記）を作成、全ての会議室や執務室に掲示するとともに、社外に対しても発表している。
- ダイバーシティ推進にあたっては、総論賛成各論反対を唱える役員（各グループのトップ）やミドルクラスのマネジメント層がネックになる場合が多いという認識から、まずグループ内のトップマネジメント向けにワークショップ形式での研修を実施。社長から、「『あくなき創造』を実現し、さ

らにこの会社を良くしていくためには我々が変わらなければならない」と発信するとともに、「今後わが社が発展していくためには何が必要か」を討議し発表し合った。そこで、「我々経営陣が変わらねば組織は変わらない」という気付きを得て、全社の経営課題として取り組む体制を構築した。

- その後、部長職、課長職、新入社員といったように階層別研修を順次実施、企業理念と整合をとりながら、経営戦略としてダイバーシティを推進するという方針の浸透を図った。
- また、短い時間で最大限のアウトプットを出す働き方改善も同時に実施している。従来より全社員を対象とした 1 週間のリフレッシュ休暇（経営陣は 2 週間）の取得推奨などを行っていたが、マネジメントの意識が変わらなければ長時間労働を評価する風土は変わらないため、生産性を重視する評価にシフトさせていくと同時に、マネジメント層の休暇取得を徹底することで、「休める雰囲気作り」、「自身の不在時でも仕事が回るような業務プロセス改善」を推進している。

（多様な社員の活躍を支える多様な取組）

- 子育て中の女性社員を支える両立支援制度は従来から法定を上回るよう十分に整備していたが、実際の運用状況は芳しくなかった。そこで、実質的に機能する制度とすべく、2013 年 4 月に復職支援システムを導入。保育料を一部会社が負担し、「働きたい人には働いてもらう」ための支援制度を補完することによって、女性社員のキャリアサポートを強化していく。また、仕事に対して責任感の強いシングルマザーに活躍してもらうため、年間で数名採用している。
- 海外事業拡大に向け、外国人の採用・育成も積極的に実施しているが、特に新卒採用の場合、まずは「社会人」として育てていく必要がある。ただし、その時に日本の文化（新卒男性中心のモノカルチャー）に馴染ませようとはしていない。むしろ逆に、異文化を日本人社員が吸収できるような仕掛けを行っている。たとえば 1、2 か月に一度開催される”イングリッシュ・アワー“では、日本人が英語で話す手助けをするために多くの外国籍社員が母国語を使って会話をするなどして、日本人の視野拡大と言語力向上に貢献している。
- モノカルチャー脱却を狙い、聴覚障がい者 10 名を雇用している。障がい者の雇用にあたって作成した業務マニュアルは、誰もがわかりやすく仕事をするために必要な工夫であり、結果的に新入社員受け入れ時にも活用しうるものとなった。
- 自社で作成した独自の e-ラーニングシステムにも、通常の音声バージョンに手話通訳、英語字幕を加え、誰でも利用しやすくなっている。
- シニア社員についても、2011 年に「あなたと決める定年制」を導入、56 歳段階で役職や処遇を見直し、希望者には独立支援、転職支援を実施するとともに、65 歳の定年後に「本人に働く意思があり、職場が必要とする場合」には年齢制限なしに再雇用する制度を整備した。
- また、「全員参加による経営」を実現するツールとして、約 1,800 名の社員全員が経営トップに対して毎日報告する「三行提報」（3 行 127 文字の提言）制度を 1976 年より導入し、社員の自由な発想を経営に取り入れている（育児休業中の女性社員も参加可能）。



（ポジティブアクション）

- 2011 年度時点で、女性管理職比率が低かったことから、いったんは数値目標を掲げたが、数値が先

行するのは本来の目的ではないとして数値目標を取り下げた。その分、マネジメントスキルの向上などを支援することにしている。近年は女性を意識的に多く採用している（新入社員における女性比率 50%以上）が、育成段階では男女で違いを設けてはいない。

- 女性比率を高める施策については、かつて「逆差別」という声が上がったこともある。ただし、実質的に女性が少ない状況を改善するためには、数値目標は設定しないまでも、まずあえて登用し、空気を変えていくことも必要だとの認識から、積極的に支援を行っている。機会が与えられればそれを糧に成長していく人材は多くいると考え、部下を持つ経験などを通したマネジメントスキル向上のサポートを提供している。また、ポジティブアクションだからといって、単に空いている管理職ポストをあてがうのではく、その人材に期待する役割を明確にした上で、最適な業務を任せることのできるポストに配置する工夫を行っている。
- 女性の活躍促進施策の結果、女性管理職比率は年々増加し、現在は 7.6%となっている。役職者については、2006 年春に女性の部長が初めて誕生した。同年秋には執行役員も生まれている。全女性社員のうち管理職の比率は、現在は 4.9%となっている。また、女性役員も 3 名輩出し、グループ子会社の社長などが経営層の一員として活躍している。

（グループ各社の取組）

- 従来から新規事業展開には積極的に取り組んでおり、社員からの発案が新商品やサービスにつながる例は多くあったが、年齢制限なしに再雇用する制度が導入されたことをきっかけとして、これまでも多数の商品開発等に携わってきた 56 歳以上のベテラン社員らが奮起し、成長分野である介護・福祉マーケットへの本格的な新規参入を検討。2012 年 7 月、「サトーアドバンス株式会社」をグループ内に立ち上げ、介護・福祉メーカー市場を開拓する新規事業に取り組んでいる。
- 2012 年 4 月、グループ企業のサトーシステムサポート株式会社（ラベルプリンタ等の保守・メンテナンスサービス）で、女性エンジニアの「カスタマケアグループ」を立ち上げた。顧客先を回って情報収集を行うには、朝夕の忙しい時間を避ける必要があるため、短時間勤務の女性でも支障がなく、男性が入りにくい病院などの医療機関も訪問しやすいというメリットがある。本業務は営業職にフィードバックするためのデータベースに情報を入力するところまでを担当する業務であり、その後の営業展開にどのように貢献したかという観点でも評価が行われる。

【女性カスタマーエンジニアの働く様子】

【女性でも扱いやすいようにし、3kg 以上の軽量化を実現】

◆成果

女性役員 3 名を筆頭に活躍の場を広げるとともに、外国籍社員の活躍で海外展開も拡大。各社の取り組みでは、女性エンジニアチームの活躍により契約件数、顧客満足度がともに拡大し、業績向上に貢献している。

- 女性エンジニアによる「カスタマケアグループ」では、徹底して顧客ニーズを吸い上げ、データ化する業務を担当し始めたことで、契約更新のタイミング等を見逃さず継続受注につなげることが可能になった。また、病院やアパレル業界など女性の多い職場では、女性エンジニアに気軽に相談できるようになるなど、きめ細やかな対応により顧客満足度も大きく向上している。
- 一連の取組から、年齢、性別、国籍等を問わず優秀な人材の獲得・定着に成功し、外国籍社員は海外展開の拡大にも貢献している。多様な発想を活かす社風のもと、福祉・介護市場向けなどの新規事業やサービスが次々に立ち上がり、従来以上のスピーディな事業展開を実現している。

女性／外国人／障がい者／高齢者

サントリーホールディングス株式会社　（製造業）

≪現場に軸足をおいた課題解決と柔軟な働き方の導入により、社員一人ひとりの活躍を支援≫

◆ダイバーシティ経営の背景

「やってみなはれの社風をベースにした会社大好き人間の集団」。この強みが、大きくグローバルへ舵を切る中では変革を阻むリスクになりかねないという危機感のもと、ダイバーシティ経営への転換を宣言。実現に向けての重点領域として４つの超える「性別」「年齢」「ハンディキャップ」「国境」を設定した。

- 従来から、社員個々人の能力に応じた評価・登用に軸足をおき、性別の違いを意識することなく、意欲のある社員が活躍できる環境を整備してきた。また、創業からの精神である「やってみなはれ」の理念が会社全体に浸透、新しいことに挑戦する組織風土のもと、これまでも性別など属性にかかわらず様々な社員が実績を上げてきた。
- 社員意識調査では「やってみなはれの社風をベースにした会社大好き人間の集団」という特徴がある。これは大切にすべき強みである一方、グローバルへ大きく舵を切った経営の中で、変革を阻むリスクになるのではないかという危機感が経営層に共有された。そして、多様な価値観や発想をより大きな価値創出につなげていくダイバーシティ経営への転換を宣言した。
- 重点領域として「４つの超える」を設定。「性別を超える」では女性、「年齢を超える」ではシニア、「ハンディキャップを超える」では障がい者、「国境を超える」では外国人をポイントに、一人ひとりが活躍できる企業を目指している。
- それらに共通する課題である、働き方革新・マネジメント革新・一人ひとりの考動革新に取組んでいる。現在の取組については、2015 年の実現を当面の目標としている。

【社員に浸透した企業文化】

【ダイバーシティ経営の４つの柱】

◆取組内容

ボトムアップで現場の課題解決を図る小集団での活動を実施。現場の声を聞きながら課題を洗い出すとともに、さらにその過程を通じて個々人の意識改革を図っている。

また、これまでの仕事のやり方を大きく見直し、決められた時間で最大の成果を出すことを目指す

「S流仕事術の創造」では、時間と場所の制約からの解放に向けた制度の拡充、トライアルによる体感、研修による意識改革などを行い、会社業績の向上と個人生活の充実を目指している。

（小集団の活動からのボトムアップで環境整備）

- ダイバーシティの推進には、経営層からのトップダウンと、それを実行する各社・各部門のボトムアップが必要であり、そのために着手したのが、現場に軸足を置いた参画型活動である。様々な小集団での活動を中心に、現場の声を聞きながら課題を洗い出すこと、さらにはその過程を通じて個々の意識改革を図るのが狙いである。
- 例えば、活動の一つである「子育て環境プロジェクト」からは、復職前後の育児支援施策の充実、「短時間勤務者ユニット」からは多様な働き方への改革、「営業女性ユニット」からは女性の職域拡大と環境整備、「ちちおや会」からは男性の育児参画と風土醸成といった課題が挙げられた。活発な意見交換の中で生まれたこれらの提言をもとに施策を展開し、成果に繋げている。
- その中でも、社内公募で全国から 48 名（うち男性 16 名）が手を挙げた「子育て環境プロジェクト」の提言は、子供のいる女性社員、男性も含めた子供のいる社員、全社員の三領域に分けて、子育てについての課題を抽出。産休前ガイダンス実施や既存の出産育児ハンドブックの充実化、メールやイントラネットよる休職中の情報提供、復職時や復職後のベビーシッターサービスなどの様々な取組に繋げている。
- 2012 年 4 月に制度化したベビーシッターサービスは、緊急時・病時（急な残業、子の病気等）にベビーシッターを活用できるもので、状況に応じてタイムリーに子どもを預けられる環境を整備した（60 名弱が登録し、数名が日常的に利用している）。他にも、復職時のセーフティネットとして、保育所の空きがなく育休から復帰できない場合に、ベビーシッター代として 1 か月 20 万円までの補助を行っている。

2012 年の制度取得社員数（単位：人）

育児休職	114
育児短時間･時差	114
テレワーク勤務※	2,234
キッズサポート休暇	314
ホームヘルパー	2
在宅保育サービス	25

（ワークスタイル革新「S 流仕事術」）

- 2010 年、全社員を対象に「S（サントリー）流仕事術の創造」をスタートさせた。これは、IT のパワーを最大限活用し、これまでの仕事のやり方を大きく見直し、決められた時間で最大の成果を出すことを狙いとしている。
- 時間や場所の制約から解放するために、在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、また、コアタイムを設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできるようにした。在宅勤務については、一日単位では最大で週 2 日まで、また、10 分単位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も認められている。

・ 導入時には、まずマネジャー層約 1,000 名全員に対し、強制的に 1 日在宅勤務の体験をさせるところからスタートした。次に、比較的在宅勤務に取り組みやすい部署 3~4 か所をモデル部署とし、継続的に実証した。これらの実体験によって、徐々に在宅勤務・フレックス勤務を広げていくことに成功した。また、全社員向けの働き方セミナー、マネジャー向けの研修などを通じて、意識改革も進めている。2011 年の震災時も在宅勤務で業務を滞りなく進めることができ、2012 年には全社員の 40%にあたる 2,200 人の社員が在宅勤務を経験するほど普及してきた。
・ 在宅勤務を行う際には、上司に事前にその日のタスクを、終了時にはその進捗を報告することとしている。そこでアウトプットを出さねばならないという緊張感を設けることで、利用者からは、業務への真剣度が増す、生産性が上がるなどの声が多く出ている。
・ また、2013 年の人事制度改定で、マネジメントの評価項目に“ダイバーシティ”と“革新・創造”を追加し、マネジメントの変革に向けて更に取組を進めている。

（結果としての女性管理職増大）

・ 2008 年頃から、マネジャー職（管理職）に占める女性比率が一気に増加した。これは、会社としての施策（ポジティブアクション）というよりは、10 数年かけて築いてきた女性層の厚みによって実現したものと考えられる。均等法以前から積極的に大卒女子を採用してきたことで、この層が様々な経験・キャリアを積み、部下を持って管理する側に成長してきている。
・ 女性社員の比率は約 20%であるが、女性管理職は毎年増加を続けてきており、2012 年時点で全管理職の 10%に近づいた。また、パイプラインも確実に拡大し、同年には初の女性役員一人が誕生した。

◆成果

女性が活躍し続けられる環境が整備され、経験を積んだ女性の層が厚みを増したことにより、50 代以上向けの通販スキンケア商品や低アルコール飲料などの開発で女性が活躍。消費者ニーズを汲み取った新規市場開拓、商品開発でも多くの成功事例が生まれている。また、働き方の革新が進む中で、育休復帰後も営業職を続けるなど、職域の拡大も実現している。

（新規市場開拓における女性社員の活躍）

・ 女性管理職の厚みが増したことによって、商品開発プロセスなどにも女性が多く関与するようになった。例えば 50 代以上向け通販スキンケア商品、低アルコール飲料の開発では、関連部署のトップが女性、メンバーも過半数が女性であり、何れも顧客ニーズに即応した商品開発を実現、業績拡大に貢献している。
・ 50 代以上向け通販スキンケア商品「F.A.G.E （エファージュ）」は、肌の老化にアプローチする商品で収益性が高い商品群である。この商品は、企画から研究開発、マーケティングなど関連するすべての部門の管理職が女性であった。これは、シニア層の女性をターゲットにした商品のために女性社員を登用したのではなく、商品開発の主要ポストで女性が管理職として活躍していたことによるものである。
・ 他にも、缶チューハイや缶カクテルなど低アルコール飲料部門では、商品開発に携わる管理職、メンバーの半分以上が女性、特にマーケティング部門では 6 割が女性社員であり、そこで「ほろよい」や「のんある気分」など多くのヒット商品が生まれている。「女性視点」を敢えて意識することな

く、実力ある社員によるチーム編成で、ヒット商品を生み出す土壌が出来上がっている。

・ かつて、1980 年代には女性社員だけのプロジェクトチームによる商品企画を行ったこともあるが、“消費者視点”のアイディアを出すレベルにとどまった。現在は、ビジネスの経験豊かな女性マネジャー層や商品開発の経験を積んだ女性社員が増加し、直接、事業拡大に貢献している。

【女性管理職の率いるチームで生まれたヒット商品：「ほろよい」「F.A.G.E」】

（働き方革新による女性の職域拡大）

・ 社員意識調査では、柔軟な働き方が広がることが、会社にとっても個人にとってもプラスになっているという結果が出ている。これはＳ流仕事術が現場に浸透してきた成果と考えている。働くうえで、時間と場所のフレキシビリティを最大化することが、両立支援と真の意味での女性活躍につながり、着実に育休復職後の女性の職域も拡大に結びついている。最近では、従来女性には不向きとされた最前線の営業現場で活躍するワーキングマザーも現れている。

・ 働き方改革が働くことに制約のある社員を支える基盤となり、社員一人ひとりが活躍できる場が拡大してきている。

女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル／特定層に限定なし

株式会社東芝　（製造業）

≪女性管理職育成施策の第一期生によって新規大規模ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄが成功、女性活躍のﾓﾃﾞﾙｹｰｽへ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

海外マーケットへの拡大に際し、人材の活躍を促しイノベーションを起こす組織への変革を図りダイバーシティに取り組んでいる。まずは、男性に比べて現状に対する満足度が低かった女性社員を対象に、働き甲斐を高めることで、組織の活性化を図ることとした。

- 国内マーケットの成熟に伴い、海外マーケットへ軸足を移す中で、国際競争力を高めるためには、より一層、多様な人材の活躍を促しイノベーションを起こす組織へ変革する必要があった。特に、優れた商品を開発するには均一的な人材ではなく、多様な視点や経験を有するメンバーの発想を基にしなければならないという認識から、ダイバーシティが推進されている。トップとしても「ダイバーシティがなければイノベーションは生まれず、イノベーションがなければ企業は成長しない」という信念に基づき、メッセージを発信している。
- 2002 年に発足した組織活性化プロジェクトにおいて社員意識調査が実施されたが、その結果、女性社員の現状の満足度が男性に比べ低く、まず女性社員の働き甲斐を高める取組が推進されることとなった。

◆取組内容

社長直属の専任組織「きらめきライフ&キャリア推進室」設置、女性リーダー養成のための「きらめき塾」開講、多様性の推進と多様な働き方のための「ワーク・スタイル・イノベーション」などに取り組み、また、市場拡大を視野に入れ、ユーザーの目線を取り入れた商品開発を実施すべく、女性や外国籍、障がいをもつ社員のアイディアを積極的に活用するための体制を構築、商品開発につなげている。

（全社的な体制整備）

- 2004 年に社長直属の専任組織「きらめきライフ&キャリア推進室」を設置し、ワークライフバランスや女性のキャリア形成への支援等を推進し、2005 年、2006 年には女性リーダー養成のため、管理職候補の研修という位置づけで「きらめき塾」を開講し、自薦方式で女性社員 223 名が参加した。従来、管理職候補者に対して実施されていた研修は、なかなか女性の参加者が得られなかったことから、女性管理職を増やすための第一歩として実施したものであった。
- 女性のみを対象とした研修などのポジティブアクションに対しては、当初、男性から「逆差別ではないのか」、女性からは「女性枠で昇格したと思われたくない」といった、否定的な反応もあった。しかし、一般に女性社員の方が、“一皮むける経験”が少ない傾向にあることから、敢えて実施に踏み切った。より若い層に対しては、ステップアップすることに対する不安を払拭できるように、またある程度経験を積んだ層に対しては、より責任のあるポジションにつけるなどして、少しずつロールモデルを増やしながら、全体を底上げしていっている。

・ 一方、働き方改革に際しては「女性だけ」の問題と捉えられないよう、すべての社員にとって、「ライフ」で自らを高めて仕事の付加価値向上に結び付くようにすることを目的に、2007 年から効率的でメリハリのある仕事をする「ワーク・スタイル・イノベーション」（以下 WSI）の推進に取り組んでいる。

【女性リーダー養成「きらめき塾」の様子】

（ワーク・スタイル・イノベーションへの取組）

・ WSI への取組として、具体的には、勤務時間の見える化を図るシステムとして、「在社時間表示システム」（各自の在社時間を従業員のパソコン上に表示）、「勤務実績状況表示システム」（勤務の状況を信号の色（赤、黄、青）で表示することで時間外労働時間に対する注意を促す）などの工夫により、労働時間の短縮化、多様化を図っている。
・ また、社員個人だけではなく、チーム全体としても取り組むよう、チームマネジメントも柱にしているほか、社内ホームページ上にトップのメッセージを掲載するとともに、経営幹部や社員の体験を基にした WSI の工夫などの情報発信を行い、社内全体としての風土改革の取組としている。

【トップのメッセージ（社内 HP）】

（多様な視点を活かした商品開発）

・ 代表的な例は、白物家電の「ママゴコロ家電」シリーズである。従来、事業本部や経営の中心は男性社員ばかりであり、主なユーザーである女性が商品企画にほとんど参画していないことが問題と捉えられていた。また、組織編成の問題としても、事業部制で製品ごとに部署が分かれた縦割り組織であり、複合電機メーカーとして総合力、競争力を高めていくためにはより柔軟な組織体制が必要という課題認識も背景にあった。
・ そこで、事業部横断的に、女性の目線を活かした商品開発を行うチームとして、2009 年にママゴコロ推進室を立ち上げ、白物家電の新企画としてシリーズ化した。推進室メンバーは兼務であり、多くの女性社員を含む 30 名程度がユーザー目線での商品企画を実施した。
・ 他にも、新興国マーケット拡大を視野に、現地人材に商品企画の段階から活躍してもらっている。海外展開の場合、国内製品をそのまま輸出しても売れ行きは伸びない。現地の文化や風習に精通した人材に商品企画のアイディアを出してもらうことで、より現地の生活や風土に合致した商品となっている。
・ また、2007 年から社内の障がいがある社員に、2010 年からは外国籍の社員にインタビューやアンケート調査、商品評価などを通じて、ユニバーサルデザインの商品開発に参加してもらう仕組みを設けている。

◆成果

「きらめき塾」第一期生が裸眼３Ｄディスプレイ開発の中核を担い、成功に漕ぎつけた。重責のかかる大規模プロジェクトで成功体験を積み、現在は別部署の部長級となって活躍するといった事例が出てきている。また、多様性推進部の取組によって、優秀な人材が活躍できる風土が醸成され、女性や外国籍、障がいをもつ社員のアイディアを積極的に商品開発につなげている。ユニバーサルデザインの観点で開発された商品では、その成果が海外で表彰されるなど国際的な評価を得ている。

- 2005 年から開始された３Ｄディスプレイの開発プロジェクトは、関連会社も含め 100 名を超す大規模プロジェクトであったが、プロジェクトの要となる製品設計チームのリーダーという重要な役職に「きらめき塾」第一期生の女性社員が抜擢された。当時、育休明けで子どもが小さく、午後 5 時には退社しなければならない時間的な制約もあり、なおかつそれまでプロジェクトのリーダー経験等はなかった。しかし、その社員の持つシステム的な感覚（大局観）が、全く新規の製品かつ、コスト低下と信頼性向上という二律背反が要求される同プロジェクトでは重要であると当時の上司が判断し、チームリーダーに抜擢された。
- その活躍を支えたのは、その上司のマネジメントであった。従来は開発の現場においても年功序列の意識が支配的であったが、個人の業績や成果に応じて役割を与えるということを明確に示し、年功ではなく成果を上げた者が正当な評価を得られるようにすることで、チームの中での女性リーダーの活躍をサポートした。
- この女性リーダーが中心となって開発された裸眼３Ｄディスプレイは、業界の中でも革新的な技術として評価され、21 世紀発明賞を受賞した。またこの女性リーダーは日経 BP 社「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2011 大賞」を受賞した。これらの功績はディスプレイ市場の将来の発展に大きく寄与しただけではなく、東芝グループにおいても社内のロールモデルとして、従業員の今後の活躍と成長の促進へとつながっている。また、女性リーダーは重責のかかる大規模プロジェクトの経験が成功体験となり、現在は別部署の部長級となって活躍している。
- ママゴコロ推進室の設置により、男性メンバーが中心の商品企画では出てこない発想が生まれ、野菜の鮮度保持能力を向上させる冷蔵庫等の商品開発に結び付いた。
- 障がいがある社員が参加するユニバーサルデザイン・アドバイザーは、クリーナーの操作性やエレベータの操作ボタン・液晶表示の使い勝手など、幅広い分野で活動している。ユニバーサルデザイン・アドバイザーが携わったものも含め、これまで 5 製品でドイツ・ユニバーサルデザイン賞を獲得している。

【障がいのある社員が商品開発にアドバイザーとして活躍】

女性／高齢者／キャリア・スキル

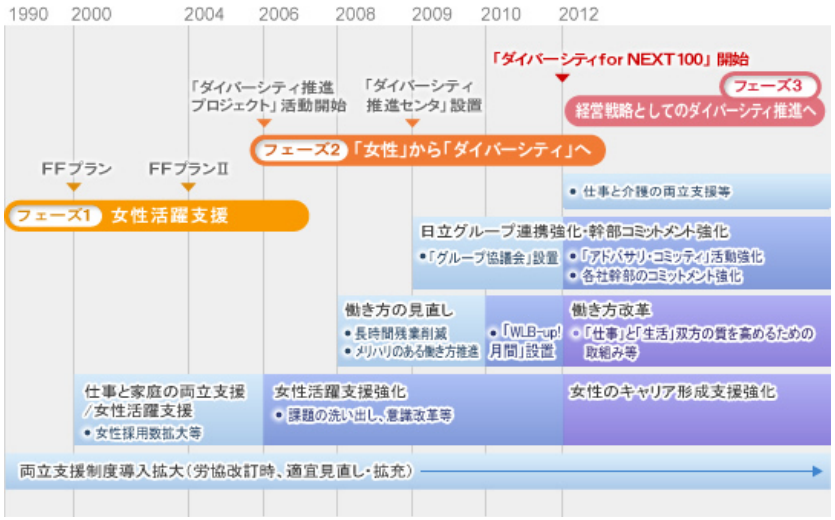
株式会社　日立製作所（製造業）

≪ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ市場での競争力向上を目的に、ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ人財戦略とも関連付けた適材適所の配置を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

ビジネス環境の変化に伴い、企業に求められる要件も多様化、複雑化している中で、少数であっても常に結果を出す優れたチームの構築を進めている。リーマンショック後の経営危機、事業の統廃合等、様々な困難を経て社員全体が変革の必要性を肌身で感じたことで“建前”だけでない、本気のダイバーシティ・マネジメントを推進している。

- 1990 年以降、両立支援制度の整備・拡充から同社のダイバーシティ・マネジメントはスタートした。
- 2000 年前半には、激しい環境変化に対応するために、性別や国籍、障がいの有無等によらない様々な属性を持つ優秀な人財を雇用し、豊かな発想や様々な価値観を付加価値創造に結び付けていくことをめざし多様な人財の確保に注力。この時点で、従業員の構成（年齢構成、男女の構成等）の確認、将来シュミレーション等を実施し、その後の様々な活動の基礎としている。
- 2006 年、社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」活動を開始し、女性の活躍促進だけでなく、障がい者、シニア人財、非正規従業員、また育児だけでなく介護等を含めて考え、それぞれの対象カテゴリー別に支援策を推進する体制を整えている。
- ダイバーシティ推進の「試金石」としてまずは女性の活躍支援を強化し、意識改革や各種啓発活動に加え、メリハリのある働き方を進めることによる「働き方の見直し」も同時に推進した。
- リーマンショック後の経営危機、事業の統廃合等、様々な困難を経て社員全体が変革の必要性を肌身で感じたことが“建前”だけでない、本気のダイバーシティ・マネジメントを推進するきっかけとなった。



【ダイバーシティ推進ロードマップ】

◆取組内容

益々加速するグローバル化に伴い、海外を製造拠点として捉えるのではなく「市場」として捉え、生産だけでなく、マーケティング・設計開発・販売など、グローバルなバリューチェーンの中でビジネスをするために必要な人財と組織の構築とパフォーマンスの最大化を推進。

（全社的な体制整備）

- 2009年には、専任組織および「日立グループダイバーシティ推進協議会」を立上げ、主要なグループ24社とともに、社内外の取組ノウハウの共有や積極的な意見交換を通じてグループ全体のレベルアップを図っている。
- 更に 2012 年には、顧客・パートナーが多様化する中でグローバル市場で戦うには社員の多様化が必然という理解の下、「ダイバーシティ for NEXT 100」と称し、従来の「多様性尊重」から経営トップの強いコミットメントの下「経営戦略としてのダイバーシティ推進」へと深化させている。

（グループ・グローバルな人財マネジメントによる事業への貢献）

- 同社では、世界的視野で様々なビジネス機会を活かし、企業の持続的な成長ならびに価値創造を実現するべく多様な労働力構成による強いチームの構築をめざしている。
- そのために、グループ・グローバル人財データベースの構築によるグローバルグレーディング(職務評価尺度統一)制度等の共通基盤づくり、グローバル経営を支える人財の育成を計画的なプログラムで行うタレント・マネジメントの推進、さらに処遇に関して人（年功）ベースからジョブ（業務）ベースへと転換を図り、業務の切り分けや役割分担の明確化を実施する等、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを積極的に推進している。

（経営トップの関与）

- 前社長、現社長とも人財育成、ダイバーシティ推進・女性の活躍推進に関し積極的にコミットしていることが、取組を加速させる大きな推進力となっている。
- 現社長は、グローバル競争の下では様々なバックグラウンドを有する人財が、多様性に富んだ組織の中で、才能をぶつけ合い、議論を戦わせることがクリエイティブな仕事に繋がる「ダイバーシティは日立グループの成長エンジン」であると、従業員に向けて情報発信をしている。

（女性の活躍支援に向けた取組み）

- 1990 年代に仕事と育児・介護の両立を支援するための各種制度の整備・拡充からスタートし、法改正や従業員ニーズを踏まえ、出産休暇や育児休職の取得期間の延長や、分割取得を可能にするといった柔軟性のある活用を進めるなどの改善を適宜実施している。
- ダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げた 2006 年当時、ダイバーシティ推進の「試金石」として進めたれた女性活躍促進策では、女性人財の採用数拡大や、前述の両立支援制度の整備拡充による女性人財の量的拡大と基盤整備にフォーカスをあてて取り組み、一定の成果を上げている。
- 現在は、女性のキャリア形成支援による質的向上（能力や意欲の高い女性人財の上位職位への積極的な登用）ならびに、その予備軍となる人財（若手）の確保・育成などの施策に移行し取組をさらに進化させると同時に、女性人財の活躍を表出することにより、後進女性へのロールモデルの提示を実現し、昇進への意欲喚起ならびにモチベーションの向上もめざしている。具体的には、管理職

登用について数値目標を設定したりするなどの人事施策や、女性管理職向けの研修・セミナーの開催、他社との異業種交流を通したネットワーク構築などの取組を実施している。

- これらの取組には、女性の活躍支援策を従来の「女性の仕事と育児・介護の両立支援」としてのアプローチ（当初は制度の活用促進に注力）から、企業の重要なポジションへの女性人財の登用による経営戦略としての女性活躍促進へと進化させるねらいがあり、企業文化や各種制度ならびにその運用なども含めて、組織全体を変革させるという発想の大きな転換も追求している。
- これらの取組によって、女性の平均勤続年数や管理職比率も向上している。平均勤続年数は 2000 年末 11.9 年から 2012 年末には 14.2 年に、管理職比率は 2000 年 0.5%から 2012 年 6 月には 3.5%に上昇するなど、活躍機会が増大していることが数値としても現れてきている。

（働き方の見直し／「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・ライフ・マネジメント」へ）

- 従来よりワーク・ライフ・バランス向上には積極的に取り組んできたが、直近では、グローバルにビジネスを展開することを念頭に様々な取組を進めている。2012 年度からは、「ワーク・ライフ・マネジメント」へのシフトチェンジを図り、時間当たりの生産性を重視するなど、これまで以上に、従業員一人ひとりが自ら仕事と生活のマネジメント、更にはその組合せをマネジメントすることで、仕事と生活双方の「質」を高めることに注力している。
- 具体的な取組みとして、ワーク・ライフ・マネジメント意識の向上や働き方を見直すことを目的とした全社運動「WLB (Work Life Balance)-Up(ワラビーアップ) 月間)」の実施(毎年11月)、World Cafe の手法を用いた日立独自のダイバーシティ研修、事業部門によって異なる労働実情を考慮した各事業部門での両立支援策等を推進し、個々人の意識改革や職場風土の醸成を進めている。
- 長時間労働の是正や、日本社会における役割分担意識・期待の払拭は、真のダイバーシティ・マネジメントを実現する上で最も重要な課題のひとつであると捉え、働き方の見直しについては継続な施策として推進している。
- また、これらの施策を効果的に進めるためには、職場の理解／男性・管理職の意識・行動改革が不可欠な要素と捉え、管理職向けダイバーシティ研修等も積極的に実施している。2011年度はグループディスカッションなどを実施し、500人が受講、マネジメントを振り返り、個人や組織が最大限の能力を発揮するための方策を議論した。更に、事業部門のトップから若手メンバーまでが一緒になって自由に対話を行うダイバーシティ・ワークショップ（2011年度～2012年度で1,000人受講）を通して、気づきを各職場へ持ち帰ることによって相互に助け合う職場風土を醸成している。

【ダイバーシティ管理職研修】

【ダイバーシティ・ワークショップ】

◆成果

日立の中核事業である社会インフラビジネスは、そもそも女性の進出、活用が進んでいない業種・業態という特徴がある中で、女性がプロジェクトの中心的な役割を果たすことにより、新たなマーケットの創出、新規顧客の開拓といったビジネスの幅が拡大するケースが増加。

- 両立支援制度の整備・拡充、様々な教育・啓発活動を通じた人財の定着化、基盤構築については、一定の成果を上げており（制度利用者数の増加、女性採用率の拡大、女性管理職比率の向上等）、社員のダイバーシティへの理解も深まっている。
- しかしながら、社会インフラビジネスは、BtoC の商品開発等と比較して、いわゆる「女性の視点」が活かしにくい領域であり、加えて、日立の事業に関係する技術系学科に在籍する女子学生比率は極めて低く、人財の確保にも苦慮する状況の中で、特に日本国内においては女性が活躍できるフィールドが限定的な側面もある。そのような中で、女性をはじめとする多様な人財が活躍している海外の顧客企業とのビジネスにおいて、同社の女性人財がプロジェクトの中心的な役割を果たし、顧客に対してきめ細かなフォローをすることで顧客からの信頼を得て、新たなマーケットの創出、新規顧客の開拓といったビジネスの幅が拡大するケースが増加している。

日産自動車株式会社　（製造業）

≪キャリア開発サポートによる女性役職者の活躍促進、真のグローバル企業への飛躍を図る≫

◆ダイバーシティ経営の背景

1999 年ルノーとの提携以来、否応なくグローバル化、多様性尊重への変革が迫られる中で、ダイバーシティを経営戦略として位置付けてきた。2004 年にダイバーシティ推進の専任部署を設置、グローバル行動指針「NISSAN WAY」や独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然に実行に移せる仕掛けを構築している。

- 1999 年、仏ルノー社との事業提携を機に、ダイバーシティ推進に向けた取組が開始された。当時、経営再建に向けて既存のビジネスモデルや制度等、あらゆるものを総ざらいする中で、ルノー社に比較し女性管理職比率が著しく低いことが明らかになった。2004 年、日産の女性管理職比率は 1.6%であり、アライアンス以降、国籍・文化の面ではダイバーシティが進みつつあったものの、女性の活躍が会社のさらなる成長には不可欠と捉えられていた。そこで、ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームとしてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。そこから、全社的な動きとして、ダイバーシティ推進の取組が進められてきている。
- 2005 年にはグローバル行動指針「NISSAN WAY」を設定、「Mindset（心構え）」の第一に、「Cross-functional, Cross-cultural 異なった意見・考えを受け入れる多様性」が掲げられた。また、独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然にダイバーシティを実現するための仕掛けを構築している（たとえば、人事評価の軸や、個人のコンピテンシー（能力）などを測るにあたり、個々人に能力を発揮してもらうためにどのような業務を担当させるか、という点を考えることで、結果的に多様な人材を活かすマネジメントを実現させるようにしている）。
- 世界市場で勝ち抜いていくためには、新たな発想や厳しい環境に対する突破力が必要不可欠であり、そのためにも、国籍等の異なる優秀な人材に能力を発揮してもらうことが必要になる。「あうん」が通じない環境の中で、「わかりあえずにぶつかりあうプロセス」を通過してコンフリクトをいかにさばいていくか、というマネジメント能力が求められており、そのスキルを習得させることに主眼を置いている。今後ますます新興国等との共同事業が進むと、企業文化やビジネス慣習の異なる外国の人、社外の人と、プロジェクトをうまく進めていく力が極めて重要になる。単に“ダイバーシティ”という言葉だけを普及させるのではなく、そこで必要とされるマネジメント能力や発想の転換方法などを、日常業務の中で意識化させていくことが必要との認識である。

◆取組内容

女性の意思決定層拡大を目指し、管理職候補の女性を対象にしたメンタリングやキャリアアドバイザー配置などを実施し、心理的サポートやキャリア思考・マネジメント思考の醸成を図っている。

自動車の購入決定権者の約 6 割が女性ということに対応し、商品開発の面でも、使い方や動作における男女差を検証し、女性顧客のニーズを反映。「ノート」の商品企画責任者は女性が務めている。また、女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。

（女性の意思決定層拡大への取組）

- 優秀な人材は国籍や性別等を問わず、社内外から登用している中で、外国人社員は否応なく増加していく傾向にあるが、女性の意思決定層への登用がなかなか進展しなかった。そこで、女性管理職登用に関する数値目標を設定し、役員レベルで進捗管理を実施、2017 年 4 月までに、日本における女性管理職比率を 10%、グローバルにおける女性管理職比率を 14%にすることとした。
- まず、部長クラス候補者の女性課長職を対象に、支援の仕組みとして、役員によるメンタリングを実施、必要に応じて指導にあたる体制をとっている。
- メンタリングについては、心理的なサポートやキャリア的な思考の醸成を狙った設計としており、直属の上司ではない役員をメンターとして一対一で実施している。それによって、これまで課題と思っていなかったことを課題と認識したり、気づかなかったことを指摘されたりといった気づきの効果があがっている。
- また、部長クラスより下の役職であっても、ポテンシャルのある人材、また今後の成長を期待する人材については直属の上司ではないキャリアコーチがつき、定期的に面談を行っている。
- メンタリングプログラム等の施策の成果もあり、女性の意思決定層への参画が促進されている。女性管理職比率は 2004 年の 1.6%から 2012 年には 6．7%に、女性部長級管理職比率は、2008 年の 2%から 2012 年には 4%にまで上昇した。

（女性視点の商品開発・ライン改善）

- 2006 年に技術開発部門に「女性への魅力創出グループ」を設置した。自動車購入の意思決定の約 6 割に女性の意見が反映されているというデータから、女性に対してアピール力の高い商品開発やマーケティング等の必要性が認識されるようになった。グループで使い方や動作における男女の違いを調査・検証し、開発へ繋げ、女性ニーズを反映した商品を開発・展開している。
- 例えば、2012 年 9 月に発売された二代目「ノート」は、女性の商品企画責任者（CPS：チーフプロダクトスペシャリスト）の下、男性だけのチームからは生まれない発想を随所に活かして開発が行われた。「ノート」はコンパクトカーであるが、通常、高級車・大型車にしか搭載されない「アラウンドビューモニター」（駐車の際に周囲を見渡すことができる）を標準装備とした。これは、メインユーザーとして想定した女性が、一般的に駐車が得意でないということを念頭に、あえてハイスペック化したものであり、他にも、子どもを抱いて乗り降りするのに十分なスペースがとれる 85 度に開く後席ドアなど、女性にとっての乗りやすさが徹底して追求された。
- また、生産現場でも、女性技能員の増員を契機に生産ラインの改善が図られている。男性より力が弱く体格の小さい女性スタッフの提案により、老若男女誰もが苦痛なく作業できる製造ラインへ改善されている。例えば、重さ 3kg の部品が置かれた棚の高さが、従来 1450mm であったところ、棚を低くし 900mm の高さに部品を並べることとした。女性作業員が働くモデル職場を通して、性別や年齢を問わず、誰もが苦痛なく作業できるライン作りに取り組んでいる。

◆成果

全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、女性管理職比率が大きく上昇。女性顧客のニーズを各所に反映した商品も次々に開発され、順調に業績を伸ばしている。また、異文化理解が促進され、世界中から優秀な人材を集めることに成功している。

（多様化の深化）

- ダイバーシティに関する従業員一人ひとりの理解が深まり、ダイバーシティマインドが向上している。ダイバーシティマネジメントに関して情報発信等を行っている社内イントラネット「ダイバーシティサイト」へのアクセス数は 2005 年度から 2011 年度で 2.7 倍に伸びるなど、関心度が高まっている。
- また、女性管理職育成のためのメンタリングプログラムやキャリアアドバイザーの配置等、業務上の悩みや相談等にきめ細かに対応し、サポートする体制を構築したことによって、実質的なマネジメントスキルが上がるとともに、より上級の役職に昇格することへのモチベーション向上にもつながっている。
- ダイバーシティ推進の取組が周知されたことによって、意欲と能力の高い人材を国内外から多く獲得することに成功している。役員を含む 100 のグローバルで重要な役職のうち 48%が 15 か国のメンバーで構成されるなど、意思決定層の多様性も更に進展、クロスカルチュラルな協働体制が構築されてきたことにより、大災害（東日本大震災やタイの洪水など）からの早期復旧を実現するなど、危機的状況に即応できる柔軟な組織となっている。

（商品開発の成功）

- 商品企画の責任者である CPS は、エンジニアリングを含めた、商品企画全体のバックグラウンドが必要とされる役職であり、これまではそれだけの経験を積んだ女性がなかなか輩出されてこなかった。しかし、ダイバーシティを全社的に推進していく中で、顧客ニーズの反映がより重要となる領域で、ポテンシャルのある女性に、必要となる経験を着実に積ませることを、部門トップが先頭に立って進めてきた結果、2012 年には 3 名の女性商品企画責任者が活躍している。
- そのうちの 1 名は、「ノート」の商品企画責任者として、チャイルドシートへの子どもの乗降や荷物の出し入れがしやすいようにと最大で 85 度開く後席ドアや、駐・停車をサポートするアラウンドビューモニターを装備するなど、女性にとっての使い易さを追求した開発を実現した。その結果、「ノート」は発売 3 か月で売上目的を達成、国内新車販売台数のうち、ガソリン登録車 5 か月連続販売台数 1 位を獲得するという快挙を達成した。

【女性商品企画責任者の活躍によって売上を伸ばした日産「ノート」】

障がい者

コクヨ株式会社　（製造業）

≪特例子会社を活用したBPO*により、障がい者の適性に見合った業務創出で収益性向上を実現≫

＊BPO:ビジネスプロセスアウトソーシング

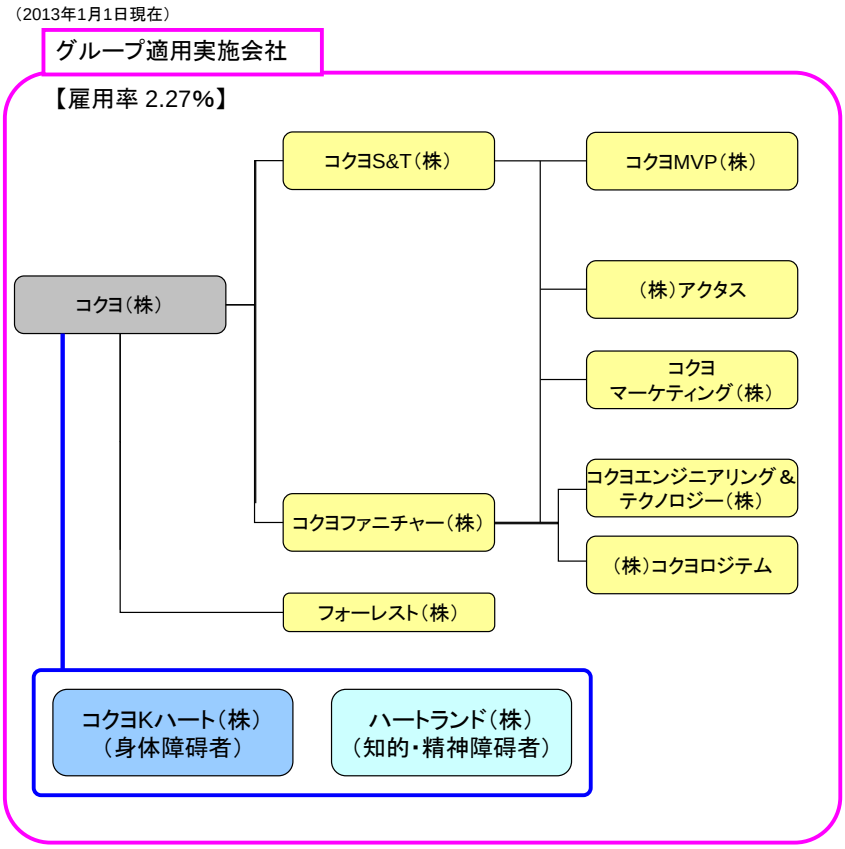
◆ダイバーシティ経営の背景

戦前より積極的に障がい者[5]雇用に取り組むが、2004年の特例子会社（コクヨKハート(株)）設立後には「障がい者雇用」自体が目的化する事態に陥る。事業会社が自ら障がい者雇用に積極的に取り組むことに加え、経営資源を事業会社の本業に集中させることを目指し、コクヨKハートの事業を「印刷下請け」業務からより付加価値の高い業務プロセス代行分野へ事業を拡大、経営基盤の安定化を図るとともに、グループ企業のパフォーマンス向上の実現を図った。

そこには、障がいの有無にかかわらず優秀な人材を登用し、そのスキルや能力を勘案して適所に配置しマネジメントを行うことで、企業収益への貢献が得られるとの創業者の考えが根底にあった。

（障がい者雇用の歴史）

- コクヨ株式会社の障がい者雇用の取組は戦前まで遡る。障がい者の社会参加を願った創業者が、1940年に本社工場で聴覚障がい者の雇用を開始し、それ以降、継続的に障がい者雇用に取り組み続けてきた。1976年の障害者雇用義務化の時点で、既に法定雇用率を上回る1.76%を達成していた。
- 2003年、障がい者を雇用していた八尾工場の閉鎖（滋賀工場との統合）に際し、障がい者の勤務地変更が事実上不可能であったため、障がい者雇用確保を目的として新たに子会社を設立することとなった。法定雇用率達成の側面から特例子会社の創設が検討され、翌2004年に特例子会社「コクヨKハート株式会社」（以下、Kハート社）が立ち上げられ、主にコクヨグループ製品の取扱い説明書などの印刷業務を担い、聴覚障がい者14名が携わった。

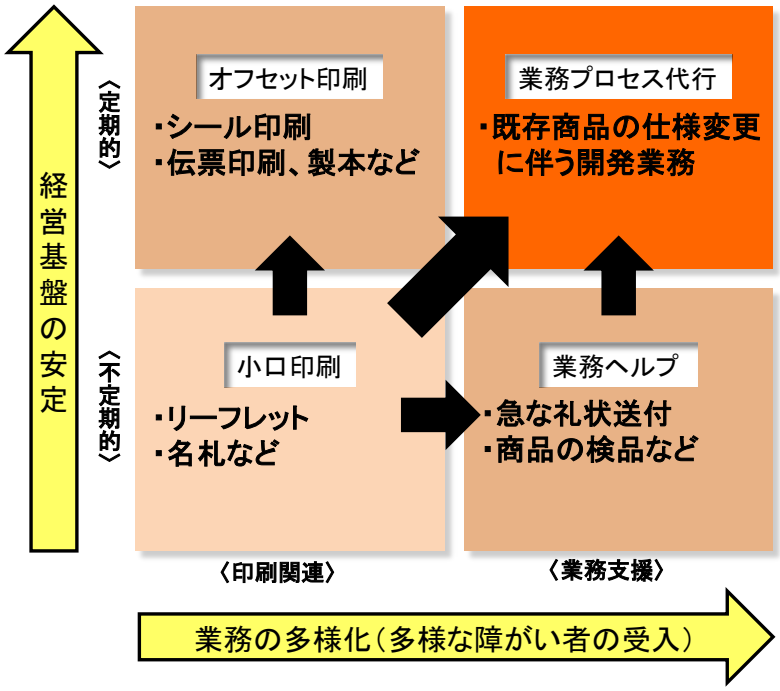


【コクヨグループの障がい者雇用の状況】

[5] コクヨ株式会社ではすべて「障碍者」と表現されている。

（コクヨＫハート（株）のグループ内役割の戦略的転換）

- Kハート社の設立当初は、障がい者従業員の雇用確保だけでなく、障がい者雇用を集約し、コクヨグループとしての障害者雇用率を達成するという目的が中心となっていた。、新たに特例子会社として出発したKハート社は、グループ会社のリーフレットや販促品などの小口印刷を担っていたが、業務は不定期・不定量の単純作業であり、グループ会社にとって「単なる外注先」以上の存在価値を生み出せない状況に陥った。コクヨの企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」や、障がい者雇用にかけた創業者の想いに照らしても、Kハート社及びグループの状況は望ましいものではなかった。
- 一方、グループ会社においても、文房具やオフィス家具のマーケットが縮小する中、業績拡大に向けた新たな打ち手を必要としていた。当然ながら新製品開発や業務効率化等の取組は従前より進められていたものの、多岐に渡る取扱商品の膨大な在庫管理や販売促進等の対応に追われ、従来の「働き方」や業務プロセスを前提とした中では、なかなか数字として著しい改善がみられるまでにはならなかった。
- そのような状況を打開できないかと、文房具の製造・販売を手がける事業会社コクヨS&T(株)のメンバーとKハート社のトップ（前職はグループのコクヨS&T(株)の企画部門）がともに議論を重ね、Kハート社へのアウトソースによる戦略的な業務改革（Business Process Outsourcing；BPO）を創り上げた。BPOは、事業会社にとってはコア業務への資源の集中・強化、及びノンコア業務のコスト削減・効率化を同時に実現しうるスキームであったが、そこにKハート社を活用することによって、更にグループ内部情報やノウハウの流出防止、新しい障がい者雇用のモデル創出というコクヨグループとしての価値創造という大きなメリットが生じうる可能性を打ち出した。その後、BPOはコクヨ（株）、コクヨファニチャー(株)に対しても水平展開していくことになった。
- Kハート社ではそれまで、取扱説明書の印刷といった単純作業にのみ従事していた社員ばかりであり、当初、Kハート社にアウトソースできる業務などないのでは、という懸念も一部には見受けられた。しかし、コクヨグループとしてのアドバンテージを最大限に生かして、業務ヘルプ、更には既存商品の仕様変更に伴う開発業務など業務プロセス代行業務を展開するといった高度なBPOの戦略を創り上げ、段階的にアウトソーシングを始めた。そうして、Kハート社は、業務量やスケジュール等をグループ企業に依存した業務スタイルから脱却し、Kハート社内で自律的なビジネスを展開していく素地を形成していった。
- 会社には、様々な仕事があり、そのままでは障がい者には任せにくい仕事もあるが、それを丁寧に切り分けることによって任せることが可能な作業にすることができる。「人材のスキルなどを勘案しながら適所に配置し、マネジメントを行うことで、最終的には企業の売上、利益に直結させていくことが可能になる」とのトップの考えから、特例子会社を活用したBPOが展開された。コクヨは文具・家具メーカーであり、その本業に経営資源を集中させるためのBPOであった。障がいの有無にかかわらず優秀な人材の適材適所を実現すれば、企業収益に貢献する働きを得られると見込んでの戦略であった。



【K ハート社の事業分野拡大とグループ事業会社の BPO を同時に実現】

◆取組内容

K ハート社の事業分野拡大に伴い、既存事業のノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員をグループ会社より出向させ、指導や商品開発の担当としてフォロー体制を構築した。また、アウトソーシングを行う側のグループ企業では、業務プロセスの見直しを実施、業務の棚卸・細分化によって障がい者への業務の切り出しを可能にした。

（K ハート社の業務環境整備）

・ K ハート社が、コクヨ S&T 社、コクヨファニチャー社、及びホールディング社から請け負った業務内容として、具体的には次のようなものがある。

○ステーショナリー関連

- 企画・開発支援
  - ロングセラー商品の改善開発業務
  - 開発書類作成等のサポート業務
- 生産調達支援
  - パウチ／シュレッダーなどの修理発送業務
  - クレーム品の発送業務
- 品質保証支援
  - 商品受け入れ検査
- マーケティング支援
  - 販促物の管理・発送
  - ユーザーヘカッターなどの体験商品の貸出

○ファニチャー関連
小規模オフィスの CAD 図面作成
既存商品のマスター入力
○スタッフ業務関連
小売店への伝票発送業務
録音された電話内容のテキスト化

- これらは、K ハート社が請け負える業務内容を提示した上で、グループ会社から具体的な業務として発注されたものであり、単なる印刷だけでなく、商品開発など業務範囲が拡大されることで、事業会社にとっては、収益の源泉となる商品の企画開発に集中できるというアウトソースのメリットを認識しながら委託が行われている。最初からすべて一度にアウトソーシングが行われたわけではなく、双方様子を見ながら、徐々に業務領域を拡大させていくことに成功した。
- 業務内容を拡大していくにあたり、オフセット印刷や試供品製作などグループ企業の既存事業についてノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員を K ハート社に出向させ、綿密な指導など、業務実施に際してのフォロー体制を構築した。特に、聴覚障がい者に対しては、事業計画の発表や評価のフィードバック面談、制度変更の説明といった重要事項は手話通訳を介して丁寧な説明を実施している。

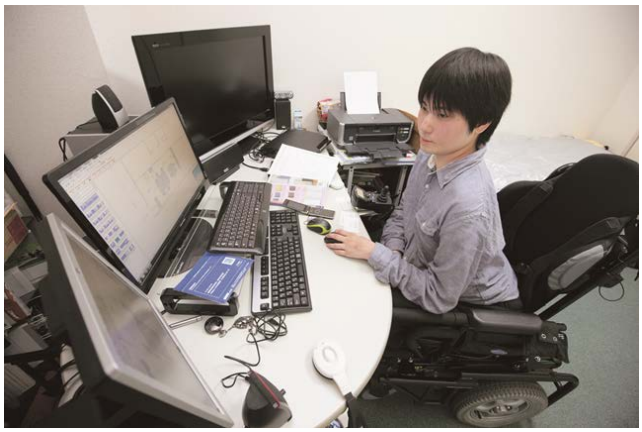
K ハート社では事業会社で切り出してもらった業務に即した人材を選定。個々の障がいの特性や状態、またスキルや資質に応じて適切な業務を任せるが、既存の業務内容を超えた能力発揮が期待される場合には、積極的に新たな業務を開発している。業務内容だけでなく、CAD での設計スキルを有する下肢障がいの社員の在宅勤務（テレワーク）や、学び直しのためのフレックス勤務の適用など、勤務形態や制度などについても、個別事例に即して柔軟に整備を進めている。

また、特例子会社で働く障がい者社員の活躍については、担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行い、障がい者の活躍する企業グループとして社員の認識を深める啓発にも取り組んでいる。

（社員の能力や特性に応じた柔軟な職域開発と制度設計）

- 健常者として入社し、途中で、脳内出血により身体障がい者となった社員は、障がいを持った経験やそれまで携わった家具開発業務でのスキル・ノウハウを活かしながら、障がい者が活躍でき達成感のある業務を創出し、健常者と障がい者の橋渡し役となって活躍している。
- 具体的には、大阪市の職業リハビリテーションセンターから紹介を受け入社した身体障がいを持つ男性社員に、在宅勤務（テレワーク）にてオフィスレイアウトサービス図面作成業務を任せた（従来は社外に外注していたもの）。CAD を用いて、自宅で設計業務を行い、翌日データで納品するというスタイルをとっている。在宅勤務のために就業規則の改正、PC、CAD ソフトなどの環境整備が行われた。当初は自宅で作業するペース配分などがつかめず苦労もあったものの、積極的に課題を複数こなすなどしてスキルアップを図り、現在では直接顧客のヒアリングを行い図面作成業務までのワンストップサービスを提供するまでになっている。
- 対人緊張の精神障がいを持つ男性社員は、お客様相談室（コールセンター）のテープ起こし及びレポート作成に従事している。単に音声を文字化するのではなく、その背景にある顧客のニーズをく

み取って、微妙なニュアンスを再現しながらテキスト化を行っている。現在は新たに設けられたフレックス制度を活用して、就業後に定時制高校に通学している。



【在宅で CAD を扱う K ハート社員】

【コールセンターのテープ起こしを行う K ハート社員】

（情報発信を通したグループ全体での支援）

- 特例子会社で働く障がい者の活躍について、K ハート社内で完結させることなく、ダイバーシティ担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行うことで、障がい者の活躍する企業グループとして社員の認識を深める啓発に取り組んでいる。グループ報で定期的に記事を掲載する中で、記事に対するグループ社員からのコメントなどを集約し、本人や本人が通院する医療機関関係者、職業訓練機関スタッフなどにもフィードバックしている。
- 業務への熱心な姿勢や、作業を理解し着実に実行していく過程を周囲が認識することで、本人に対する応援や励ましの声が生まれ、K ハート社の社員のやりがいと誇りにつながり、意欲の向上という好循環を生み出している。また、同じ障がいをもつ人達の役にたちたいという気持ちも芽生え、障がい者への就労支援にも繋がるとして、自分の乗り越えてきた道のりや考えを積極的に講演するようになった。これらが本人の励みともなっている。

◆成果

特例子会社の収益性向上、経営基盤の安定に加え、事業会社の業務効率化が格段に進展、新製品開発などコア業務の比率が高まるなどの成果が現れている。

障がいを持つ社員にとっても、自身の能力やスキルに応じた業務で活躍する場を得られたことで、自身のモチベーションが高まり、より付加価値の高いアウトプット創出やサービスの提供に積極的に取り組む事例が目立ってきている。

（BPO 実施による両企業の経営的成果）

- K ハートの事業内容は、それまで「不定期的」な「印刷関連」がメインであったが、より付加価値及び収益性の高い「定期的」な「業務支援」の比重が高まったことにより（業務支援の比重について H22 ：17%から H25 目標：40%に向け、着実に数値を伸ばしている））、経営基盤も安定した。
- 一方、アウトソースを実施している事業会社の側では、K ハート社にベース事務作業を委託することによって、事務作業などのコストダウンや業務の効率化が格段に進展。本来集中すべきクリエイティブ業務の割合を 50%から 75%向上を目標としているが、ユニークな新製品の立ち上げなど着

実に成果が見え始めている。また、取組を行う中で、障がい者雇用を特例子会社に任せるのでなく、事業会社自らが積極的に関与するようになり、企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」が体現されてきている。

（より付加価値の高いアウトプット創出・サービス提供の事例）

- コクヨ S&T(株)の文房具開発担当者は 12000 品番もの膨大な商品を担当している。それら商品も、常に改良改善、コストダウンなどに取り組んでいるため、新製品の開発に多くの時間を費やすことが出来ない状況だった。
- そこで開発担当者がクリエイティブな業務に集中できるよう、それ以外の時間や手間がかかる開発業務（様々な開発資料作成、指示書作成、データ入力など）を K ハート社が請負うことになった。シニア社員や商品開発職の社員を K ハート社に出向させ、チーム 14 名のリーダーとなり、これらの業務を障がい者を含むメンバーが行えるよう、そのノウハウを活かし、メンバーを指導。「開発業務」という、より付加価値の高い業務にも障がい者を登用し、チャレンジを続けている。

（障がい者のモチベーションの向上）

- 「仕事は楽しいです。特に、仕事を請けたときや納品したときなどに『助かります』『ありがとう』と言ってもらえると、とても嬉しいですね。自分が力になれている、役に立てていると実感できて、仕事をしていてよかったと思えます」「コクヨグループの一員として、仕事を通じて社会に貢献していきたい」といったように、社会で、企業で必要とされているという実感が障がいを持つ社員のモチベーション向上に大きく貢献している。「障がい者だから単純作業」ではなく、個々人の能力や特性を見極め、適切なフォローを実施することで「自分だからできる仕事」に携わる機会を創出し、全体としての業務領域を拡大させていくことが、障がい者雇用を通じた付加価値向上につながっている。
- また、障がい者の業務領域の可能性を広げることで、翻って、障がい者雇用のリーディングカンパニーとしてのブランド価値を向上することにもつながっている。

（知的・精神障がい者の職種開発）

- K ハート社での障がい者就労の取組で蓄積されたノウハウ等を活かし、知的障がい者や精神障がい者の就労を目指して、野菜の生産・販売を行うハートランド（株）を 2007 年に設立した。これまでの製造業としてのノウハウを活かしつつ、知的・精神障がい者による農業という新しい障がい者雇用のビジネスモデルを構築している。

アイエスエフネットグループ　（情報通信業）

≪就労困難な人材の潜在能力を最大限引き出す工夫を凝らし、事業拡大と雇用創出の両立を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

2000 年の創業以来、障がい者や高齢者だけでなく、ニート・フリーター、ホームレスなど、一般に就労が困難とされる人材を多く抱え、教育して戦力化することでビジネス展開を果たしてきた。近年「20 大雇用」を掲げ、「雇用の創造」というグループ大義をより一層推し進めるとともに、多様な人材の視点を現場に活かしながら事業拡大を遂げている。

- 2000 年に現社長がシステム会社として創業した。オープン系のシステム構築事業であり、当初は即戦力となる人材を募集していたが、先行きのわからないベンチャー企業に就職したがる経験者がおらず、人材を選ぶ余裕が無かった。しかし、ニートやフリーターからの応募はあったため、彼らを育て他社と勝負できる会社になろうと決意し、「履歴書を見ずに未経験者を採用」したところ、ニート、フリーター、引きこもり、発達障害、メンタル不全など、就労が困難であった人材が集まってきた。そのような人材を教育して、システム開発事業を軌道に乗せてきたことから、「雇用の創造」をグループ大義に掲げ、2011 年 11 月からは「20 大雇用」を宣言し、これらの項目を理由として不採用を行わないこととしている。
- 採用にあたって制限を設けておらず、意図せずとも結果として多様な人材が集まることになる。特に社会的マイノリティは、漠然とした違和感や不安感から採用を拒まれることが極めて多い状況であるが、実際に採用すると全く何の問題もなく一緒に働いている。

＜20 大雇用＞

1：ニート・フリーター
2：FDM（注）
3：ワーキングプア（働く時間に制約のある方）
4：引きこもり
5：シニア
6：ボーダーライン（軽度な障がいで障がい者手帳を不所持の方）
7：DV 被害者
8：難民
9：ホームレス
10：小児がん経験者
11：ユニークフェイス（見た目がユニークな方）
12：感染症
13：麻薬・アルコール等中毒経験者
14：性同一性障害
15：養護施設等出身の方
16：犯罪歴のある方
17：三大疾病
18：若年性認知症
19：内臓疾患
20：その他就労困難な方（難病、失語症、生活保護）

（注）障がいのある方を「未来の夢を実現するメンバー」として、FDM（Future Dream Member）と呼称

- 「多様な社員をマネジメントするのは難しい側面があるが、均一的な雇用が必ずしも常に効率的であるとは限らない。一人ひとりは何らかの障がいなどを抱えていたとしても、皆で同じ方向を向いて、相互に補完し合える組織を作れれば、優秀でも利己的な人材の集まりより組織力としては強くなる。また、成長期の企業や社会では、均一的な人材やずさんな人材教育でも成長できるが、成熟期に入った社会では細かい差別化が企業の成長を決定付ける。そうしたとき、多様な社員の“気づき”を差別化のためのアイディアに転換していくことが極めて有効に働くことになる。」との考えに立ち、トップが強い信念が常に発信され、現場にも浸透している。

◆取組内容

個々人の能力やスキルを見極め、業務の制約と社員の制約を見極めながら配置を行うことで、社員のモチベーションを削ぐことなく、望む働き方を実現させている。

また、評価は自己目標達成のための努力とその成果を対象とし、自己研鑽を積んだ社員が高い評価を受けるフェアな仕組としている。また、360 度評価で人間性についても評価し、高度なセキュリティが要される業務に対応するための体制の構築にもつなげている。

（多様な人材に対する業務配分の工夫）

- 基本的に、業務の内容を「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の 4 つの軸に沿って仕分け、個々の人材の働き方とも照合しながら業務配分している。たとえば、育児中の女性に任せられる仕事は、子どもの体調不良などにより、急遽休むことを想定に入れると、属人性・緊急度が低いものが適性だが、機密性や重要度は高いものでも構わないことになる。そうすることで、従来、制約のある社員には任せられなかった仕事の中から任せられる仕事を切り出すことができ、個々人の対応可能な業務の幅を広げると同時に、会社の側にとっても適材適所が実現される。また、そのことにより働く社員にとってもやりがいにつながり、モチベーションが高まることになる。
- 採用後の OJT の段階で向き・不向き等の適性を判断し、業務にあたっても周囲のスタッフが声をかけたり困ったときにはすぐに相談に乗ったりするなど丁寧なフォローを行うことで、当初は難しいと思われた業務でも問題なく何でもこなすことができるようになっている。
- 業務は、グループ各社を横断的にマネジメントして適材適所の人材配置を実現している。例えば、知的障がいを持つ社員には業務の中での単純作業（PC の資産管理（シール貼り）作業やセットアップ作業など）を任せたり、メンタル不全で好不調の波が激しい社員には、状況に応じて社内外の作業を振り分けたりしている。
- そのような業務を創出するために、社員全員に対して、日々の業務の中で切り出せる作業を提案させており、トップ・社長の承認が得られたものは独立した業務として短時間勤務の社員や障がいを持つ社員に担当してもらうようにしている。この取組を通して、通常業務が難しい社員の雇用を確保するとともに、既存業務の業務プロセス改善が実現している。
- また、社員の特性やスキルに合わせて適切な業務を割り当てるだけでなく、時には新規事業を立ち上げることもある。システム開発業務からスタートしたが、ソフトウェア・ハードウェアのテスト設計・実行や PC リサイクル販売、労働者派遣など、次々に事業の幅を広げてきた。2013 年 4 月現在は、知的障がい者の雇用確保をめざし、福島や愛知、東京・青山にカフェを新規展開している。

【障がいのある人もない人も、ともに働く職場】

【障がい者の雇用創出を目指した青山のカフェ；aotto】

（多様な人材に対する評価の工夫）

- 採用の際に履歴書（前職等）は見ないが、その分、入社後の努力や成長は厳しく評価している。定期的に、設定目標と実績を参考に評価を行うため、例えば途中でスキルが落ちていれば、努力不足とみなし厳格に評価に反映している。ただし、何らかの制約を有し他社から採用を断られている就労困難な人材は、そのような評価をフェアに感じ、必死に努力し、めきめきと力をつけていく傾向にある。
- また、人間性についても評価に組み込んでいる。独自に「ブランドマスター制度」という 6 段階の評価体系をつくり、360 度評価を実施している。業務スキルに加え、道徳心や倫理面などの人間性（あいさつ、笑顔、掃除など）を相互に評価し合い、社内資格化して顧客にも提示することで、顧客からは安心して高度なセキュリティを要求される業務が発注されている。上の階層に上がれば手当がつく仕組みにしており、積極的に評価しあう意欲を向上させている。
- なお、全社員に対して、「仕事の時間中は仕事に集中すること」、「コンプライアンス違反のないこと」、「自分の目標に沿った自己啓発を行うこと」という「3 つの約束」を厳守させ、これらを守れない人には厳しく指導をしている。また、万が一、障がいなどに対する偏見や差別的言動があった場合には、トップが直接、許さないことを表明している。

◆成果

障がいや制約を抱えた人材を受け入れ、きめ細かにフォローする体制や透明性の高い人事評価制度等の構築により、社員が会社とともに成長できる環境を作り上げてきた。また、業務の細分化及び適材適所の実現により、大幅なコスト削減と効率化を実現、そこから新規雇用を生み出している。

- 創業以来、さまざまな障がいや制約を抱えた人材を積極的に採用、育成し、個々の人材に対してきめ細かにフォローする体制や透明性の高い人事評価制度等を構築・実施してきた。その結果、社員のロイヤリティを高めるとともに、社員一人ひとりがやりがいを持って会社とともに成長できる環境を作り上げてきた。
- 業務の棚卸し、細分化により、コスト削減、効率化を図り、2011 年度には 1 億 4 千万円に相当する 133 件の業務を創出し、新規雇用を生み出した。業績、収益ともに向上を続け、売上高は 2010 年度 74 億円、2011 年度 79 億円、2012 年度は 87 億円と最高益であった。
- 主要事業であるネットワークエンジニア派遣事業（サーバ運用）は、20 大雇用で育成してきた正社員のエンジニア人材が活躍し、業界内でも競争力をつけてきている。人件費が高いこれらの派遣業務は、一般的に契約社員や派遣社員に担当させることが多かったが、マーケットニーズが小規模から大規模保守へと移る中で高いスキルを有する人材を一度に大勢派遣する業務スタイルが主流となってきており、自社にエンジニア派遣業務ノウハウを蓄積してこなかった他社では対応が難しい状況に陥るなど、競争優位性を確立している。

株式会社日本レーザー　（卸売業，小売業）

≪3 期連続赤字から「社員の雇用は守る」をスローガンに人材の多様化を促進、最高益達成へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

1968 年、大手電子光学機器メーカーの 100%出資により創業。1994 年、3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り、社員も商圏も失った中で就任した現社長が、多様な人材の能力を活かすための勤務制度・教育制度を創意工夫しながら作り上げ、業績向上に努めた。

- レーザー専門商社の草分けとして大手電子光学機器メーカーの 100%出資により創業。歴代社長は何れも親会社の出身者であり、現在の社長も 1994 年に 5 代目として就任した。
- 社長就任時には 3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り、取引先の銀行から融資が一切受けられない状況であった。主力となっていた社員も商圏も失ってしまい、普通に人材を採用できる状況ではなかった。そこで、再建を期して残留した社員のほか、結婚を機に退職し再就職を望む優秀な女性や海外の大学を出たが日本で採用先が見つからない若者、外国人、身体障がい者等、一般的に就労が難しいとされた人材を積極的に採用した。
- 徹底したコストカットに努めると同時に、「社員の雇用は絶対守る」をスローガンに掲げ、業績主義も導入して従業員のモチベーションを高めることで業績を向上させ、赤字から脱却するに至った。

◆取組内容

子育てや疾病などの“制約”を、“制約にしない”ための勤務制度を策定し、社員一人ひとりに応じた働き方を実現、一方で基礎能力や実務能力などを属性などに関係なくフェアに評価する透明性の高い評価制度を構築している。

また、セミナーや外部講習受講の費用負担など社員の努力には惜しみなく支援するとともに、密なコミュニケーションを実施することで、社員の育成と社内風土醸成を行っている。

（社長の強い理念）

- 社長のこれまでの経験から、①市場などの環境変化に常に対応していくこと、②マネジメント層を含めた情報共有、が重要だという信念を持っている。そのため、社長としての仕事は、社員が頑張れば利益が出て、事業が発展し、存続できるようなビジネスモデルを作ること、社員のモチベーション向上のための仕組みを作ることだと認識している。
- 社員 50 名程度の比較的小さな会社であることもあり、必要に応じて就業規則を変えながらより働きがいのある環境になるように対応し続けている。例えば、65 歳に達した社員が出てきたことから、65～70 歳で再々雇用するように就業規則を見直したり、性別・学歴・年齢・思想・信条・国籍など関係なく、外国人や障がい者などマイノリティもフェアに扱っていくために、能力、努力、貢献度に応じた評価を行い昇格昇給するように設定したりしている。

（多様な働き方を認め、就業規則化へ）

- 「会社からクビを切ることはない」と社長が宣言するように、まずは雇用を確保した上で、多様な

人材のモチベーションを維持するべく、各自の要望に応じてフレキシブルに対応する「社員第一主義」を貫いている。就業規則の見直しは、毎年社長自らが社員の声を聞きながら、管理部長や社会保険労務士と相談しながら検討を行っている。

- 出産・子育ての状況に応じ、育児休業の取得はもちろん、復帰後も短時間勤務、パート待遇に切り替えて雇用を維持するなど柔軟に対応している。現に、経理課長は派遣社員の女性であり、総務課長は契約社員の女性である。どちらも会社側から正社員とする申し出を断り、派遣や契約社員として自身の望む働き方を維持しつつ会社に貢献するというスタイルを貫いている。
- また、夫の海外転勤を機に退社しなければならないか悩んでいた女性社員に対しては海外の自宅での在宅勤務を認めるなどしている。この社員がこれまで担当していた業務は、海外（ドイツ）メーカーのレーザー製品を国内ユーザーに販売・アフターケアするというものであったが、在宅勤務中の連絡等はメールや電話で行い､必要に応じて日本･ドイツに出張するという形で１年間過ごした。その間、別の社員がフォローしながら対応し乗り切った。１年間積極的な営業活動が出来なかったことから、ややその後の受注への影響はあったものの、夫の海外勤務終了に伴い、職場勤務に戻り現在も営業活動に専念している。
- 他にも、障がい者のために、療養・治療するための正社員短時間制度を作り、それを就業規則化している。例えば、腎臓病を患っている身体障がい者１級の人材を正社員として雇用しているが、週３回人工透析のために通院しながら､内勤として技術サービスを全て引き受けるという業務を行い、現在では課長に昇進している。もともとは海外・国内の技術営業を行っていたが、腎臓病を患った際に会社を辞めるという選択をさせず、上記のような働き方を認め、自身の能力が活かせるような業務を与えて現在も成果を上げている。

（ダブルアサインメント、マルチタスク）

- 多様な働き方を認める一方で、業務のリスクヘッジ（子どもの急な発熱等で幼稚園・保育園等に行くことになったり、休暇取得せざるを得ない状況になったりした場合など）は重要であるため、一人が複数の業務をこなし（マルチタスク）､一つの業務を二人で担当する（ダブルアサインメント）を実行している。その結果、スリム化した業務体制を実現している。

（能力、態度、理念に即した厳格な評価体系の設定）

- 家族手当や住宅手当といった従来の手当を廃止し、誰にでも必要な基礎能力について評価する基礎能力手当に切り替えた。基礎能力手当は､「コミュニケーション能力」として､「PCやITの運用・活用能力」「英語による情報処理能力[6]」「対人対応能力[7]」の評価に基づき支給している。
- 「基礎能力評価」のほかにも、営業や技術など職種によって異なる「実務能力評価」や目に見える成果と目に見えない成果を職種ごとにそれぞれ設定している「業績評価」がある。更に、これら以外に特徴的なのは､「理念主義評価」である。同社の基本理念である「信頼、魅力、そして共感」「社員の成長が企業の成長」に沿った行動が出来ているか否かを評価するものである。
- その指針としてクレドには以下のように記載されている。
  - ➢ 感性を磨き、情報のキャッチと伝達を素早く行う

[6] 同社の採用基準はTOEIC500点以上であり、TOEIC500点～900点以上の点数ランクに応じて毎月手当を払う。毎年各自の点数を確認することとしており、年１回のTOEIC受験を義務付けており、年３回までは会社が費用負担する。

[7] 「対人対応能力」は、職務上の関係者との挨拶、接し方、職務を進めて行く上での論理性、知識などの能力である。

- いかなるときも、柔軟に臨機応変に対応する
- 何事にも興味をもって、深く追求する
- 周りの人に、平等に明るく笑顔で接する
- 全体を見通し、だれにも理解できるように話す

・ 社員の評価は半年ごとに全役員で行い、担当役員による社員面接を通じて評価結果をフィードバックしている。

（社員の成長を促すための取組）

・ 社長自身による社員教育制度として、毎週１回８時半～9 時半に、社長塾を開き、英語によるコミュニケーション能力向上のためのトレーニングや海外の社会情勢記事、ビジネス動向などの紹介やディスカッションを行い、次代のリーダー育成を行っている。

・ また、営業だけでなく、社内業務を行う女性であっても海外出張に行かせるなどしている。このような機会を与えることで社員のモチベーションが上がり、仕事への取組にも変化が現れている。

・ 社内のコミュニケーションを活性化するツールの一つとして、毎週原則金曜日までに「今週の気づき」を直属の上司（CC で社長）にメールするという取組を 6 年前から実施している。直属の上司はそれを受けて、返信（CC で社長）することが義務づけられている。このメールは単なる業務報告であってはならないというルールはあるものの、それ以外であれば、日常の街中で目にしたもの、家庭や趣味に関するものでも構わないし、仕事をしていて気づいたことでも良い。あくまでも１週間の「気づき」を受け流さずに自分なりに消化することが、人としての成長に繋がるという考えに基づいている。またその「気づき」について他人（上司）からの返信を受けて、他人の意見を聞くことも大きな糧となっている。グループ長や担当役員は週明けに「気づき」メールの内容等について、部下に話しかけるという習慣が根付き、これをきっかけにして社内のコミュニケーションが活性化されている。お互いに言いたいことを言える環境であれば、働くモチベーションも高まり、その結果として業績も向上している。

・ 月刊で社内報を電子媒体で配布し、英語で社長自ら 2～3 頁にわたるコラムを記載するとともに、社員からの海外出張報告について掲載するなどし、社長の考えを定期的に発信するとともに社員の活動状況なども含めた社内コミュニケーション活性化のためのきっかけとして活用している。

・ 多様な働き方をしつつ成果をきちんと上げている者が評価されることで、社員の成長ロールモデルが幾つも生まれ、その結果として、社員が常に自身の能力開発に努め、真剣勝負を行うという組織風土が培われている。

【新入社員と役員が机を並べる】

【社長の執務スペースも社員と同じフロアに】

◆成果

高い語学力や技術力を持つ社員の活躍により、自社製品の開発、OEM の受注、付加価値の高いアフターサービスなど、同業他社にはない競争力がついた。その結果、2004 年 3 月期には 1 億円を超える経常利益を計上するに至っている。また、それに伴い、優秀な人材の獲得、ブランドイメージの向上も果たしている。

- 2004 年 3 月期では 1 億円を超える経常利益を計上、直近の 3 年間は史上最高益となる 3 億円台を維持、今期に至るまで 19 年連続で黒字経営を続けている。また、2007 年には国内発の MEBO（Management and Employee Buyout；経営陣と従業員が一緒になって株式を取得し経営権を掌握すること）による親会社からの完全独立も果たし、更に業績を伸ばしている。
- 様々な経営大賞の受賞[8]や雑誌・メディア等による紹介が相次ぎ、知名度やブランドイメージが向上した。また、それに伴い、専門性を有するような優秀な人材（博士号取得者や留学生、ポスドクなど）の入社が相次いでいる。2013 年にはこのような人材が 7 人在籍している。
- 同社のレーザー機器輸入販売ビジネスは、「海外メーカー製品を輸入し、アフターサービスも含めてフォローする」という従来型の商社機能から、「ユーザーのニーズを推察しながら提案し、海外メーカーに作らせて販売する」という提案型モデルに変貌を遂げ、大きく展開してきた。そこでは、技術や営業など、多様な専門性・知見を持つ複数メンバーで協力しあって取り組むことが重要となってくる。様々なプロセス等を「見える化」しながら進めてきた業務が、このようなビジネスモデルに合致し、事業の発展を支えることとなった。

8 第 1 回『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞、中小企業庁長官賞受賞（2011 年 5 月）
新宿区『平成 23 年度優良企業表彰』、経営大賞受賞（2012 年 1 月）
第 10 回東京商工会議所『勇気ある経営』大賞、大賞受賞（2012 年 10 月）。

木村メタル産業株式会社　（卸売業・小売業）

≪知的障がい者の高い集中力を活かし、生産品の高付加価値化と障がい者の自立を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

障がい者が自立的生活を送るための雇用創出を目指し、障がい者の強みを活かせる事業として同社のマテリアルリサイクル事業に着目、一度に 13 名の障がい者を採用した。

- 10 年ほど前、地域の障がい者雇用を拡大するということをトップ自ら決断した。知的障がい者を見てきた経験から、“障がい者は細かな作業に集中して取り組むのに適している”との確信があったため、同社で実施していた OA 機器等の破砕・解体事業に携わる作業員として障がい者を雇用することを思い至った。
- 社長の信念は「障がい者が自立できる雇用環境の整備」であり、障がい者であっても正社員として 8 時間就労でき、給料を受け取る、「正社員雇用」にこだわっている。そこで、障がい者がその能力を発揮し、活躍できる事業を創出するべく、実績のないところからフルタイムの障がい者を十数名雇用することを決めた。
- リクルーティングのために特別支援学校や授産施設等を多数往訪し「障がい者を自立させる」という理念やサポート体制を整備することなどを含め、丁寧に説明し理解を得ていった。結果として、障がい者 13 名、加えてジョブコーチ 4 名を正社員として採用し、同社の障がい者雇用がスタートした。

◆取組内容

障がい者 4 人に 1 人程度の割合でジョブコーチを採用、身近に寄り添って働く。ジョブコーチが適正の見極め、個別の目標を設定し、作業能力の向上を目指す。また、関係機関と密な連携を保つことで障がいを持つ社員が負担なく就労し、生産性を上げることに成功している。

- パソコンや通信機器を障がい者が手解体を行い、選別することで、貴金属・ベースメタル等の回収率を高め、障がい者の特性を活かしながら素材の高品位化が図れた。
- 身体障がい者は、破砕した資材を運搬する機材のオペレータを務めている。特に知的障がい者は一つのことに集中して作業する能力が非常に優れ、健常者に勝るスピードで熱心に作業に取り組んでおり、例えばパソコンの解体では、健常者より 20%程度生産性が高いという結果も出ている。作業工程では、作業者と解体品が 1 対 1 の「屋台方式」と 1 対多の「自動解体ライン」の 2 つのパターンを取り入れ、各人のスキルに応じて作業分担を決めることで、高い生産性を維持している。また、手解体できめ細かな選別作業を行うことで、貴金属・ベースメタル等の高回収率を実現できるため、障がい者の特性を活かしながら素材の高付加価値化を図ることができた。
- 福祉施設出身者や福祉大学卒業者を“ジョブコーチ”として採用し、障がい者と一緒に並んで作業の指導や安全管理等、手助けを行う。仕事以外にも生活面などについて相談に乗ることも多い。事業のスタートと同時に生まれた新たな職種であり、現役のジョブコーチ（新卒採用）は「これまでにないチャレンジングな仕事で不安はあったが、障がい者の可能性を広げるやりがいのある仕事と

感じたので就職」、「障がい者から教えられることは多い」と熱心に仕事にあたっている。現在では52名の障がい者に対して15名のジョブコーチを配置し、障がい者本人だけでなく家族も交えてサポートを行っている。ジョブコーチを中心に、各従業員について「生活日誌」と「業務日誌」を記載し、作業内容・スキルのチェックを行う。なお評価に関しては、社員個人の技能習得状況や生活態度などを対象に、14の作業項目と16の着眼点から構成された評価体系を基に定期考課に繋げている。

- 就労経験がある障がい者でも、8時間働くことがまず大きなハードルとなる。同社では実際に入社する前に2週間の実習期間を設け、ジョブコーチの支援のもと、最初は半日ぐらいから徐々に就労時間を延長し、長時間働くことに慣れてもらっている。実習期間中には、保護者に見学に来てもらい、勤務先や業務内容について保護者・家族の理解、納得を得ている。また、保護者だけでなく、学校や障害者就業・生活支援センターなどの関係機関と密な連携をとることで、障がい者が安定的に働くことができている。
- また、ジョブコーチが適正を見極め、特性を活かした作業に配置をすることにより、解体能力の向上を図っている。
- 作業にとまどう障がい者をみて、ジョブコーチだけではなく、先輩が指導し、お互い助け合う場面が見られる。徹底して安全のためのルールを守る、挨拶をするといった障がい者の姿勢に、健常者が刺激を受けることも多い。社員同士が理解し助け合い、一体感のある職場となっている。

関工場での解体作業

◆成果

ジョブコーチの配置等、充実した支援体制のもと、障がい者が高い集中力を持ってフルタイムで働くことで安定的、継続的な就労と収益性確保を両立している。

- 一つのことに集中して取り組める障がい者の特性を見出し、事業化したことによって、障がい者の継続的な就労と持続可能なビジネスとの両立を実現させた。特に、手解体できめ細かな選別作業を行い、一人ひとりの障がいの軽重や適性を見極めながら作業配置をしたことによって、個々人の能力が発揮される仕組みを構築した。
- 手選別ラインで、プラスチック等とベースメタルを丁寧かつ手早く選別する作業によって、有価性の高い商品を作り出すことに成功、収益性の向上に貢献している。
- また、ジョブコーチの配置や事前研修といった細やかな支援体制に加え、家族と会社、関係機関との信頼関係を深める取組等により、障がい者が安定して長く働くことで、生活・経済も安定し、心身ともにゆとりのある自立支援につながっている。その結果、安心して就労し、やりがいを持って業務に取り組むことができるようになった。離職率は低く、業務に習熟した障がい者が活躍しながら高い収益性の維持に貢献している。

女性／高齢者

株式会社天彦産業　（卸売業、小売業）

≪女性社員の潜在能力を引き出し新規チャネル開拓に成功、新規顧客の大幅拡大で収益源を獲得≫

◆ダイバーシティ経営の背景

国内産業の空洞化を背景に、新たなビジネスチャンス獲得のために海外展開を検討し、語学力の堪能な人材の獲得を試みた。しかし、中小企業では大卒や英語力のある人材の採用は難しく、相対的に就職が難しい大卒女性に目を向けたことにより、2001 年に国立大学を卒業した語学力の堪能な女性社員を獲得でき、その女性社員を中心メンバーとして海外ウェブ販売サービスを立ち上げた。

・ 従来、国内の顧客に特殊鋼販売を行っていたが、国内産業の空洞化が現実味を増し、マーケットの縮小が懸念されるようになったことから、海外への事業展開を検討し始めた。そこで必要になる語学堪能な人材の確保を試みたが、大卒男性は大企業志向が強く中小企業では採用が難しかった。そこで、男性に比べ相対的に就職が難しいとされていた大卒女性にターゲットを絞り、2001 年に国立大学卒の語学力の堪能な女性を採用することができた。

◆取組内容

上記女性社員の育休復帰をきっかけに、かねてより検討していた海外販売強化に向けたウェブ販売サービスの立ち上げを指示し、「TWS（Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げた。

TWS 発足に際しては、ベテランの男性営業が、専門鋼材の知識やノウハウなどを伝授しサポートしたことで、女性社員が自らの語学スキルを発揮しながら営業職としてスキルアップしていくことが可能になった。また、その下地としては、透明性の高い人事制度や、必要に応じて整備した両立支援の制度、また自発的に助け合う組織風土等があり、これらによって優秀な人材が能力を発揮して活躍できる環境が少しずつ構築されていった。

・ 国立大学卒の女性社員には、入社当初、その能力を活かして貿易事務業務を担当させたところ、期待以上の働きであったことから、女性の採用を拡大し、貿易事務以外にも徐々に業務の範囲を拡大していった。2005 年にバンコク駐在事務所、2007 年に上海現地法人、2008 年にバンコク現地法人を立ち上げたことと前後し、海外事業も軌道に乗り始めた。
・ そうするうちに、最初に入社した女性社員が育児休業を取得し、育休からの復帰にあたって復帰ポストを作る必要が生じてきた。一方で、海外展開を加速化するための販売チャネルの拡大を検討していたこともあり、その両者を結び付けて、育休復帰後の業務として、海外向けの営業力強化の事業構想検討を指示した。その構想を実現させ、2008 年にはその女性をチームリーダーとした、女性 4 名による「TWS（Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始した。
・ TWS は WEB 販売事業を担当する専任チームとして発足したが、従前の営業職とは区別し、数値目標や売上ノルマ等を課さずに試行的にスタートした。メンバーは皆、特殊鋼営業は未経験であったが、専門知識や取扱いのノウハウなどは経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。多品種少量生産の特殊鋼について、その素材の特性や用途などを把握しながら、それぞれの顧客の問い合わせに適した商品をマッチングさせていくスキルは、熟練を要するものであ

ったため、個別の対応に対して国内の男性営業担当者が一つずつ知識を教授することで、ウェブ販売チームのスキルアップを図っていった。

- このような新たなチャレンジを進める上で、女性社員の両立支援は必要に応じてフレックスタイム制度や在宅勤務制度など両立支援制度の導入を行い、環境を整備していった。最初から制度ありきで進めるのではなく、社員のニーズと業務の状況をみながら、最も効率的に働けるようにするための制度を、その都度検討し導入することで、スムーズな運用が行われた。また、女性社員のネットワークとして組成された「ひまわり会」で、業務を行うにあたって困っていることなどを相談し合い、経営層に改善提案をすることで、例えば女性更衣室の拡張など、働きやすい環境を少しずつ整備していった。
- 一方で、企業文化作りのための委員会活動を重視し、すべての社員が自己啓発や広報、美化など一つのテーマにチームで取り組むことを義務付け、評価の対象としている。これらの活動が積み重ねられ、互いに情報を共有し合い、また助け合う社風が醸成されてきたことも、ＴＷＳの立ち上げでは、男性営業社員を含めた周囲からの積極的なサポートが率先して行われることとなった。
- 更に、職種や属性が多様化する中で、納得性の高い評価や処遇を行っていくために、評価制度の見直しにも取り組んでいる。各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、社員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築、2010 年に本格導入し、改訂を重ねながら 2012 年度末までかけて評価体系を完成させた。

【「TWS（Tenhiko Web Sales)」チーム】

◆成果

新卒採用の応募者が激増、特に女性を中心に優秀な人材の獲得に成功しており、毎年の定期的な採用を実施している。

TWS は現在、国内外にまたがる顧客とメーカーとを橋渡ししながら効率的な営業を実施、また、WEB という新たなチャネルを獲得したことで引き合い、小口発注が増加し、業績拡大に寄与している。

（優秀な人材の獲得）

- 社員における女性比率は 35 名中 11 名と 30%を超え、業界の中では圧倒的に高い。中小企業であり、しかも“３K”の職場であるとのイメージから、従来女性は敬遠しがちの職場であったが、「語学力を活用できる職場」として知名度が上がったことで、これまでの新卒採用における応募者数が 20~30 名程度であったものが、この 1～2 年はウェブエントリーだけで 2,000 名が応募する規模に

なっている。現在、女性社員 11 名のうち、8 名が英語や中国語が堪能な人材であり、2011 年春には海外の大学卒の学生も含む優秀な 4 名が入社した。

・ また、女性社員の定着率も著しく向上し、TWS 組成前の 2006 年には平均勤続年数が 3.1 年であったものが 2012 年には 6.7 年へと倍に伸びた。また、新卒者の定着率も高く、TWS 組成後に入社した女性社員は誰も辞めることなく、貴重な戦力として活躍している。

（ウェブチャネルを活用した事業拡大）

・ TWS は現在、海外取引の交通整理役も担っている。インドネシアやマレーシアなど東南アジアにおける自動車産業が成長する中で、特殊鋼へのニーズも高まっており、ウェブを通じて TWS へ問合せが相次いでいる。従来は日本国内の営業部隊が仲介して案件化していたが、TWS がキー・ステーションとして機能し、日本本社と上海とタイの、どの拠点で受けることが最も効率的かを判断し振り分けていくことによって、顧客対応のスピードを上げていくことに成功した。それが顧客満足度向上にもつながっている。

・ また、TWS は基本的に小口受注が中心であるが、成約率は極めて高い。従来の男性中心の「飛び込み営業」方式による新規開拓では 1000 件回って 1 件契約が成立するかどうかといった割合であったが、ウェブサイトへの問い合わせから契約につなげるため、極めて効率の良いビジネスモデルとなっている。

・ 業界では通常 10 トン、100 トン単位の取引規模であるところ、TWS にくる発注は小ロットの試作品向けに 0.5 トン～1 トン程度と小口のものであり、単体では十分な収益が上がらない。しかし、市場に出回っていない商材の注文が来た場合にも断ることはせず、専門知識等を生かしながら逆に顧客に対して提案を行う（別の商材を利用方法とともに勧めるなど）ことで、顧客からの信頼も増し、継続的な受注につながっている。

・ 2012 年現在、売上全体に占める海外売上の割合は 25%、TWS が関与した売上の割合は 5%にまで上っている。

女性

第一生命保険株式会社　（金融業，保険業）

≪女性職員のｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ業務・営業支援業務への職域拡大を全社で強力にｻﾎﾟｰﾄ、収益性向上へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

1990 年代から始まった「女性の活躍推進」では重要な経営資源である “人財”の定着が主眼に置かれていたが、現在はダイバーシティを経営戦略そのもの、あるいは経営戦略の担い手を育てる取組として捉える見方に変化してきた。ダイバーシティ推進は経営計画と密接に連携させ、毎年内容を更新している。

（経営戦略としてのダイバーシティへの転換）

- 1990 年に一般職役付登用開始、1997 年に一般職管理職登用開始を行うなど、「女性の活躍推進」は 90 年代から積極的に取り組んできた経緯がある。また、2000 年代に入ってからは、育児休業の延長、短時間勤務の導入、育児サービス経費補助の実施などの両立支援施策を拡充させてきた。これらの取組は、重要な経営資源である “人財”を定着させるための投資として考えられていた。
- しかし、会社を取り巻く環境が大きく変わる中、会社の持続的成長のためには従業員一人ひとりの成長、特にこれまで主に事務・サポート業務に従事していた内勤の女性職員の「働き方変革」が不可欠であり、それ自体が経営課題として認識されるようになった。事務・サポート中心の既存業務を効率化するとともに、より付加価値の高い仕事を創出することが求められ、働き方としても個々人の業務の高度化と自律性が必要とされるようになってきた。
- 2011 年に策定された企業行動原則「DSR（Dai-ichi's Social Responsibility：第一生命グループの社会的責任）憲章」の 8 つの柱の一つとしてダイバーシティが設定され、全社の経営戦略に沿う形でダイバーシティの推進が検討されることとなった。ダイバーシティとは、“経営戦略そのもの”、“経営戦略の担い手を育てること”、との認識が経営層に共有され、単なる“女性活用”ではなく、“保険の知識は豊富であるが、企画・判断業務や営業等の経験のない内勤の女性職員を、どうすれば付加価値を生む働き方へと変革できるか”という経営の観点で検討が進められた。人事部内に設置したダイバーシティ推進室が中心となって、全体の取組の枠組みを検討し、適宜成功事例を作りながら各部・支社それぞれの工夫で実施していくプロセスを形成した。

◆取組内容

従来、主に事務・サポート業務に従事していた内勤の女性職員の戦力化を目指し、一部支社で保険コンサルティング業務や、営業支援業務をトライアル実施し、成功体験を積んだ上で全国展開させていった。

（職域拡大のトライアル実施）

- 女性職員の役割変革を推進するにあたり、まずは新たな業務が単純に業務量増とならないように、既存業務の効率化を進めた。業務の効率化についても、実務に精通した女性職員が主体となって業務プロセス改善を進めた。
- その上で、効率化した時間でより付加価値の高い業務への職域拡大を進めた。付加価値創出のため

の職域拡大を行う際には、一部の部・支社を対象としてトライアル（試行）を行い、モデルとなる成功事例を複数パターン作ることに注力した。その際、トライアル実施が不調となるとその後の全国展開に支障を来たすことから、トライアル実施は必ず「成功」するよう、本社事務局が全面的にサポートする体制を構築した。例えば、営業支援組織だけではなく、他の営業組織や管理部門等本社のあらゆる部署がトライアル実施所属の支援を行うことができるよう、本社事務局が窓口となって、トライアル所属が必要とすることについてタイムリーにサポートできる体制とした。

- また、新しい取組を全国展開する際には、最初にしっかり支援体制を組み、研修等の充実した育成プログラムを組むようにした。その上でトライアル実施における成功体験を全国に横展開するという手法をとった。あらゆる業務において常にＰＤＣＡサイクルを回すことで業務品質を高める「DSR 経営」の考え方を、ダイバーシティ推進においても実践している。
- さらに、モデルとなりうる事例を社内に広く発表し、光を当てることによって、取組を推進している。2010 年から「ダイバーシティ推進大会」（2012 年度からは「DSR 推進大会」）を実施、社長、役員をはじめ、総勢約 450 名が参加する中で、優れた支社等の取組事例を紹介している。そこでノウハウの共有を図るほか、活躍する女性のロールモデルを「見える化」することで、職員のモチベーションの向上を図っている。

【ダイバーシティ推進大会で発表する女性職員】

（事例①「お客さま窓口」における保険コンサルティング）

- これまでも女性職員が顧客との接点を持っていた窓口では、従来は住所変更や満期手続きなど、事務手続に特化していた。しかし、インターネットによる保険販売等、非対面での顧客接点を持つ競合も増加する環境の中で、フェイストゥフェイスの丁寧な営業で差別化を行っていく方針の下、窓口職員が顧客に最適な保障をご提案するコンサルティングサービスを開始することとなった。2010 年にトライアル実施し、11 年から全国展開を開始している。
- コンサルティングでは、商品の説明や勧誘を主眼に置くのではなく、ご加入されている保険の保障内容をご説明し、顧客のニーズを引き出すことを目的としている。そのため、従来の商品説明の詳細なパンフレット以外に、保険全般を説明できる簡易的なチラシなど新しいツールを開発するとともに、顧客が立ち寄りやすいように店舗に装飾を施すなど、細やかな心配りを行いながら職員が自発的に工夫を凝らす仕組みをとっている。
- それまで女性職員は、主に事務・サポート業務を遂行する上で「スピードと効率性を重視してお手続きを進める」ことに主眼を置いていたが、そうした従来業務に加えて窓口でのコンサルティング業務も担当することとなり、当初は現場の抵抗感も少なくなかった。しかし、実際に顧客接点を持

ち始めると、自身の仕事の結果が顧客からの笑顔や感謝という、目に見える形になって現れることにやりがいを感じる職員が増加していった。コンサルティング力、ホスピタリティが求められる業務で、「どうすればよりお客さまに喜んでもらえるか」という「成果」を考えながら自らの業務を組み立てる経験を積み、そのような顧客サービスの追求が具体的な数字にも結び付くようになってきている。

（事例②　情報コンサルティングデータベースを活用した営業支援）

- 従来、顧客への保険金・給付金等のお支払い情報は、種類別に異なった形で支社に情報提供していたが、2012 年に「情報コンサルティングデータベース」が完成、支社で顧客へのお支払い情報等を一括して確認できるようになったことをきっかけに、これらの情報から顧客へのご提案のきっかけを探し、営業職員にアドバイスする「サービスアドバイザー」業務を新設し、女性職員の担当業務とした。2012 年よりトライアルを実施している。
- サービスアドバイザーはこれまで培ってきた保険知識や実務知識をベースとして、個々の顧客へのお支払い状況から、ご提案すべきポイントを確認し、営業職員にアドバイスするところまでを担当することとなり、効率性の高い営業活動の実現が可能になっている。また、これらの業務を遂行する上で従来業務を効率化する必要があり、業務手順の簡略化、ファイルの統一など事務手続きの標準化業務にも積極的に取り組んでいる。

【「お客さま窓口」での保険コンサルティングの様子】

（評価制度の変革）

- 上記のような具体的な職域拡大を支える仕組みの一つとして、評価制度の変革がある。従来主に事務・サポート業務を担当してきた内勤女性職員の働き方の高度化を図るため、全職員が一人ずつ人事調査表に「付加価値の高い目標」を記入し、人事評価にも反映する仕組みとした。その際に、全員が経営課題に直結する目標をたてるように繰り返し意識づけることで、誰もが価値創造の担い手となるという意識をもたせて、モチベーションの向上を図った。

◆成果

評価や職務の変化に伴い、女性職員のモチベーションが大きく向上し、意識や行動の変化が生まれた。その結果として、新規契約件数の拡大、顧客からの苦情件数の減少、業務時間の効率化など、数々の成果が現れている。

- 女性職員が設定した目標のレベルを分析した結果、取組を開始した 2009 年から比較し、2012 年には設定目標のレベルが大きく上昇する傾向が見られた。目標設定のレベルをレベル 1（点検・フォロー等）からレベル 3（トップライン向上、コスト効率向上等）までの三段階に区分すると、サンプル調査の結果では、レベル 1 の目標設定（例：「基準書、申込書点検マニュアルを正確に把握し、正確な点検作業を行う」）を行った割合は 82.6%から 28.5%に減少した一方、レベル 3（数値目標を掲げて営業支援する、あるいはコスト効率化に取り組む）は 2.7%から 26.3%にまで上昇している。
- 当初、職員に負荷をかけるとモチベーションが下がるのではという懸念もあったものの、実際には自身のやりがい感が職員自身のモチベーションや意識の向上につながるといった成果が生じ、働き方の変革が実現してきている。評価制度の変革、役割の転換、業務の裁量の拡大、ノウハウ等の支援といった、一連の取組が有機的につながり、事務・サポート業務に従事していた女性職員が付加価値を生み出す戦力になりつつある。
- 収益に直結する成果も一部生まれつつある。例えば、窓口での保険コンサルティング業務では、従来は新規契約はほぼなかったが、トライアル実施・全国展開後、目標を大幅に上回る契約につながった。また、サービスアドバイザー業務によっても、営業職員が在籍する営業オフィス業績の向上につながっている。
- 更に、本社事務部門の女性職員が主体となった業務プロセス改善活動の成果として、対象業務の単純平均で約 15%の業務時間効率化を実現、生産性の向上も実現されている。

株式会社オージェイティー・ソリューションズ
（学術研究、専門・技術サービス業）

≪トヨタの DNA で異業種の現場を劇的に改善、ベテラン達の新たなソリューションビジネス≫

◆ダイバーシティ経営の背景

2002 年、トヨタ自動車とリクルートグループの合弁会社として設立された。トヨタの管理職経験者をトレーナーとして雇用、企業に派遣してノウハウやスキルを活かして活躍する場を提供しながら、コンサルティングビジネスを創出する取組である。

- トヨタ自動車は、高技能者の活躍機会の拡大を狙い、1990 年代より定年退職者に対する再雇用制度の充実を図ってきたが、その一環として 2002 年に、リクルートグループと合弁で、トヨタ生産方式に基づく職場改善や技術指導を業務とする同社を設立した。製造現場で上級管理職に就いていた OB を雇用し、それまで現場で蓄積したノウハウやスキルを活かしながら、トレーナーとして企業等に派遣し人材育成を行うコンサルティング事業を展開している。
- トヨタとリクルートという、まったくの異業種の組み合わせから、お互いを補完し合って良い関係を築けている。現場が一番大事という認識は共通であり、トヨタの重視する「育成」「チーム」、リクルートの重視する「成長」「個人」といった価値観の違いが、有効なビジネス展開や顧客へのサービス提供の際に有効に機能している。

◆取組内容

業務改善のノウハウを有する人材で適性を見ながら採用している。平均年齢は 64 歳であり、定年は設定していない。それぞれに異なるスキルを有する人材でチーム構成を行い、複数の視点からのソリューションを提供している。

- トレーナーの専門は、機械、組立、生産技術、生産管理、設備、保全等、あらゆる職種にわたる。その管理職経験者の中から、顧客と同じ目線で、我慢強く忍耐強く、顧客の気づきを引き出せる素質を持つ人材を選抜し育成している。トレーナーの年齢は 58～69 歳であり、平均年齢は 64 歳。定年は設定しておらず、本人の気力・知力次第で何年でも働くことができる仕組みである。
- リクルートの出身者（主に 40 代）が営業とプロジェクトコーディネータを担当し、2 人 1 組のトレーナーと合わせて 3 人体制（同社では「親父と息子のタッグマッチ」と表現）を組み、1 つのプロジェクトに従事している。トレーナーは比較的高齢であるため、万が一、一人が体調を崩した場合でも、もう一人が状況を把握できるようにしている。また、特定のプロジェクトを担当せずに、プロジェクトの支援を専門に行うトレーナーも配置している。
- 1 つのプロジェクトに対して、2 人 1 組のトレーナーをどのように割り当てるかが重要なポイントである。毎月、フォーメーション会議を開催しており、各トレーナーの強み・弱み、トレーナー同士の相性等を検討・考慮して決める。トレーナーによって専門分野や性格はまったく異なり、2 人の間で価値観の相違が大きく目立つこともある。トレーナー間で意見の食い違いが生じる場合や、顧客経営層に対しては 40 代のプロジェクトコーディネータが間に入り調整を行うことで、プロジェクトが円滑に進められている。

一般的にリタイアする年齢のトレーナーに意欲を持って働き続けてもらうため、業務期間に応じた長期休暇の制度や在宅勤務制度などを導入し、無理なく活躍してもらうための環境を構築している。

- 在宅勤務（週に１度）や、フルタイム勤務もしくは 3/4 勤務（１日を在宅勤務として残り 4 日のうち 3 日通勤）の選択を可能にしている。
- また、例えば、老老介護で長時間家を空けられないといった理由による本人の希望によって、パート勤務に切り替えることができる。一時的にパート勤務としておき、時間ができたら以前と全く同じ条件で、フルタイム勤務に戻ることもできる。これまでに 3～4 名、そういったケースがある。
- 一つのプロジェクトは約 6 か月間で、終了時にはインターバル休暇を取得できる（5 日間の有休を支給)。また、2 年に１回（4 プロジェクトごと)、リフレッシュ休暇を取得できる（10 日間の有休を支給)。家族との旅行や心身にゆとりをもち、モチベーションを高く維持しながら継続的に就労できる環境、制度を構築している。
- 入社後しばらくはメンターを付けて、業務内容や生活支援等全般の指導を行う。毎週火曜日と木曜日にトレーナー同士のコミュニケーションの場を設けており、困っていること等、情報を共有する場としている。トレーナーはいずれか一方には出席し、ノウハウやスキルを共有しあう仕組みとしている。

◆成果

トヨタの DNA ともいえるノウハウが製造業のみならず、医療現場や事務業務など業種を超えて展開され、新たなソリューションが生み出されている。専門知識と現場を動かすマネジメントノウハウを有するトレーナーの働きに対して顧客満足度も高く、着実な受注拡大につながっている。

- 顧客企業には工業品だけでなく食料品メーカーも多い。食料品といっても味・品質・作り方等、プロジェクトのテーマは多岐にわたるものである。例えばコンビニエンスストアの増加に伴い、小さな棚に合うように、多品種少量、リードタイムの短い製造プロセスが求められるようになった。そこで、あるプロジェクトでは製造ラインのベルトコンベアに一定の印をつけ、作業時間の短縮・平準化を図るなどの現場改善を実施している。
- また、非製造業として、病院の内視鏡室を患者の動線に沿ったレイアウトに変更したり、保険会社の事務作業プロセスの見える化を図る取組を支援している。
- こうした多様な顧客に対し、人材育成・改善指導の新たなソリューションを提供する「伝道師」として、顧客側に自律的な改善プロセスを構築している。チームメンバーの多様なスキルや経験を駆使したソリューションに対し顧客満足度は高く、リピート、新規ともに受注を拡大している。

外国人

沖縄ツーリスト株式会社　（生活関連サービス業，娯楽業）

≪外国人社員のムスリムを対象とした新規マーケットの開拓により経常利益の黒字転換を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

海外インバウンド部門は沖縄の復帰後の 1976 年に設置され、1990 年代以降にインバウンドに注力するようになってから外国人社員の採用・登用を積極化させてきた。外国人社員には、日本人と異なる目線での商品・サービス企画への発案を期待している。

（海外インバウンド部門の創設）

- 1972 年の本土復帰以前は、沖縄の島民を沖縄外に連れていくことは出来なかったため、主に、本土から沖縄へ慰霊団として迎えること、米軍の家族を受け入れること、米軍たちをオーナー船やジェット飛行機でインドやネパールへ連れていくことが業務の主な内容であった。1972 年の本土復帰後は、島民も旅行できるようになり、沖縄から国内・海外へ旅行するようになった。1990 年代に入り、日本の成長が停滞する一方でアジアは徐々に成長を続けていたこともあり、90 年代後半から国際的な視点を特に意識し、積極的に外国人を社員として迎え始めた。
- 海外からの旅行客を対象とした海外インバウンド（海外からの訪日旅行）部門は、沖縄の本土復帰後の 1976 年に設置され、2012 年には 36 年目を迎えた。設置から 15 年は他部門の下にあり、設置当初のスタッフは 2、3 名だったが、10 年ほど前から、海外出身者の積極的な採用、登用を行い、現在は 31 名中 21 名が外国人社員となっている。
- 旅行会社にとっては、旅行のプランニングが最も重要な要素であり、お客様の生活や食習慣、タブーなどを知った上で、旅行するに際して何が楽しいのか、何を楽しんでもらうのかを考えて提案することが最も重要な点である。その品質や内容に対して日本人が求めるものと外国人が求めるものは当然異なるが、自社の競争力を高めるために、予算の範囲内で削減できる部分と残すべき部分は文化に応じて異なるものであり、また、食習慣や風習を考慮したホスピタリティを提供するためにも、外国人のお客様に対しては、外国人社員が考えて企画・対応することが重要との考えに至った。

（外国人社員の積極登用）

- 社内における“異文化への対応”という点では、“沖縄と外国”よりも“沖縄と東京”の温度差の方が大きく意識されることもあった。例えば、東京支店では、時間を正確に守り、仕事の手順もきちんとしている一方、沖縄本社は、南国気質のルーズな就業形態であるなどの違いがあり、以前は、「本土の人」は沖縄の文化や風土、価値観に馴染むのが難しいということもあった。そのような点では、沖縄文化に近いアジアの人たちの方が馴染みやすく、外国人を受け入れることの違和感はそれほどでもなかった。
- 従来は、外国人社員に言語的な部分のサポートを期待し、補助的な業務に据え置いてきた部分があるが、この数年、外国人社員自身が企画や営業に直接責任を持つ体制へとシフトしてきた。現在は、欧米東南アジア班、中国班、台湾班、香港班、韓国班とグループに分かれ、半分以上の班は海外出身者がグループ長を務めるに至っている。

◆取組内容

会社の経営方針・行動方針を日本語版と英語版で併記し、国籍や母国語に関係なく全社員に徹底して理解してもらえるよう取組を実施している。

また、社員評価も国籍等関係なく、会社の経営方針・行動方針などに即した行動に対する評価、仕事面での業務知識に対する評価、普遍的な知識に対する評価の 3 本柱としている。普遍的な知識を習得するため、放送大学の受講を会社として推奨し、現状の業務において直接関係のない内容であっても、企画や広報、ガバナンスなど基本知識を学ぶことを可能としている。また、支店長候補を含む管理職向けに外部講師を招いた研修会を毎週実施しており、社内のコミュニケーションハブとしても機能し、社内の一体感醸成に役立っている。

（社の理念の徹底による一体感の醸成）

- 国籍に関係なく、社員には「心カード」を配布し、徹底して理解してもらう。「心カード」には、観光に関する社の基本的精神として「相互理解による平和交流に貢献します」「地域の自然や伝統文化を大切にします」「地域の経済発展に貢献します」と記載されている。また、社是「地域に根ざし世界にはばたく」、社訓「今日のお客様を喜ばす」だけでなく、陽明学中江藤樹氏の「五事を正す[9]」を掲げている。
- 日本語の理解が十分でない社員にも伝わるよう、「心カード」は英語でも作成されるだけでなく、「心カード」に記載される内容に関するＤＶＤを見せることで、徹底して理解してもらう工夫を図っている。また、「心カード」に即した行動がとられているかといった観点を全社員共通の評価項目とリンクさせていることで、社の理念を社員全員に浸透させている。
- 外国人を受け入れるにあたり、仕事に対する考え方、働き方や職場環境に対する考え方が、日本人と外国人では異なることは当たり前であり、それをどのようにお互いで許容し合うかが重要である。例えば、これまで朝の勤務時間前に社内の美化運動をすることが習慣となっていたが、ある部署で外国人が「義務ではない」として取り組まず、日本人社員から社長に対して、「外国人社員は協調性がない」と相談されたことがあった。その際、「勤務時間内に協力し利益を出すことが企業の本務であり、勤務時間外の取組で揉めるのであればこの習慣を廃止しても構わない、そして習慣に従わないからといって減点対象としてはいけない」と社長自ら指示を行った。日本人と外国人の就業観の差異を丁寧に受け止め、片方の意見を習慣だからといって押し通すのではなく、双方にとって納得できる判断を柔軟に行っている。このように、考え方の違いから生まれる意見の衝突は社内で頻繁に発生しているが、その都度、現場レベルや社長自らが双方の意見を真摯に受け止め、柔軟な判断を絶えず行うことで、職場の一体感の醸成につなげている。

（平等な評価体系、育成システム）

- 入社試験の段階から国籍によって区別することなく、専門的な旅行業者取扱資格（国家試験）などを保有している場合などの特例による免除は一部あるものの、日本人、外国人ともに正規社員であれば、中途・新卒に関わらず、全員同じ SPI、英語の試験を実施している。
- 社員評価についても、国籍等にかかわらず、全員同じ評価基準を用いており、①社員教育の根幹（上記「心カード」に即した行動が実践できているか）、②仕事面での業務知識、③普遍的な知識（放

[9] 五事を正す：近江聖人中江藤樹先生（江戸時代初期の儒学者）の教えで「貌」、「言」、「視」、「聴」、「思」の 5 つ。

送大学などによる受講状況）という大きく 3 つの項目で評価を行っている。③普遍的な知識の取得（自己研鑽）では、専門に特化してしまうことで、体系的に業務全体を見ることができなくなってしまうのを防ぐために設けた項目である。他の旅行会社とは異なり、専門分化をすることはなく、一つの部署の中でも色々な経験をしてもらうようにジョブローテーションを意識して実施している。

- その一つとして、放送大学の受講を会社として勧めている。業務外で受講できること、また、各分野で大家と言われる先生方の講義を受けることで、旅行関連の専門学校卒の社員にも大卒の社員にも平等にスキルアップの機会が与えられることになる。現状の社内業務においては直接関係のない内容であっても、企画や広報、ガバナンスなど基本知識を学ぶことにより、専門に特化した観点だけでなく、多面的な視点で業務全体を俯瞰することができ、人材育成のツールとして有効に機能している。また、これらの効果以外に、放送大学を受講した社員皆が（放送大学の）同窓になることにより生まれる一体感は、外国人社員等の様々な背景を持った社員が一緒に働くにあたって重要だと社長は考えている。
- 受講料は会社から全額支給され、受講にあたっては、レポート提出を必ず行うこととしている。社員の誰がどのような科目を受講しているのかはオープンになっており、常日頃から放送大学受講に関して社内でコミュニケーションを取るようになっていることから、社内での一体感を生み出す一要素となっている。社長自ら率先して、放送大学講座を受講しており、社員とのコミュニケーションのきっかけとしても活用している。また、最終試験で単位取得出来なかったとしても評価を下げず、試験結果は加点要素として設定している。このような取組により、専門分野に特化するだけでなく、常に新しい学問に触れ、学び考える姿勢を持つ個の力を育てることで、社員全員が自律的に行動できるようになり、ホスピタリティを高め、企業の競争力につなげている。そのほか、外部から講師を招いた全社員向けの研修会も積極的に行っている。

顧客拡大・安定顧客の獲得を目指し、フィリピン出身の社員を中心として東南アジア市場へのアプローチを開始した。ムスリムの食習慣など異文化への対応が課題であったが、外国人社員の日本での滞在経験を活かし、受入先であるホテルや観光施設等に対してきめ細かにレクチャーするなどして、各施設の理解と協力を得ることができた。

（新市場の開拓：ムスリム（イスラム教徒）の訪沖旅行の開拓）

- 沖縄県では、海外マーケットは直行便の飛ぶ中国、台湾、香港、韓国といった東アジアが中心となっていたが、顧客拡大とともに安定した顧客を獲得するためにも、東アジア以外のマーケットの開拓が課題となっていた。特に昨今は中国マーケットも縮小していることから、新規顧客層の獲得が重要な課題であった。そこで、フィリピン出身の社員を中心に、シンガポール、マレーシア、インドネシアなどの東南アジアのムスリムマーケットにアプローチすることとした。東南アジアにはムスリムが多く、東南アジアの顧客を対象にするとムスリムの食習慣など文化への対応を如何に克服するかという問題があった。
- ムスリムは、食事にも豚肉を使えないといった「ハラール」とよばれるイスラム法の規定にのっとった方法で処理した食材しか口にしてはいけないなどの戒律がある。また、1 日 5 回の礼拝もかかせない。このような宗教上の戒律と習慣への配慮が受け入れ先全体としてなされなければ、旅行者が日本で気持ち良く楽しく過ごすことができないと、これまでの自身の経験も踏まえてフィリピン

出身の社員が対応を検討した。

- 現地に赴き、現地旅行会社への営業活動を行いつつ、食習慣や宗教的配慮など注意事項情報を事細かに入手し、受け入れ先の理解を得るために、ホテルには食材の調達方法から調理器具の調達も含めた調理方法のレクチャーや、講習会を実施するなどした。特に、受け入れ先にはフィリピン出身社員をフォローするため日本人社員が一緒に説明に回るなど地道な努力を続けた。
- その他にも、ガイド冊子から豚の写真を切り取ったり、観光コースから豚肉が積まれた公設市場を除外したりするなど、各施設の協力を取り付け 3 年がかりでムスリムが快適に過ごせるツアー実現にこぎつけた。

【ムスリム向け訪沖旅行パンフレット】

◆ダイバーシティ経営による成果

文化的な差異を丁寧に受け止め対応する外国人社員のマインドにより、2012 年 6 月に初めてのムスリム団体客の受入れを実現した。その後も東南アジアからの団体ツアー客受入が予定されており、大きな商機拡大につながっている。

- 2012 年 6 月には、シンガポールより初めてのムスリムの団体約 100 名の受入れに成功したことを契機として、11 月下旬にはマレーシアの政府関係者、旅行業者、一般観光客ら約 50 人の団体ツアーを実施、さらに、12 月にはインドネシア人約 25 人を対象にしたツアーを実施するなど、各国からのムスリムを受け入れ、訪沖旅行におけるムスリム市場の開拓に成功した。今後東南アジアのムスリムをはじめとして、全世界には 10 数億人と言われるムスリム圏域の顧客獲得に向けた第一歩となっている。
- 外国人社員が企画や営業を担当することにより、文化的な差異を当然のこととして受け止める外国人社員のマインドが、サービスを規格化してしまいがちな日本人社員とは異なるホスピタリティの提供を実現させている。
- 2011 年の財務状況は、東日本大震災の影響を受け、海外からの旅行客の受け入れが減少し、同社の経常利益は赤字であったが、2012 年の財務状況は、外国人社員が担当したムスリム圏域の旅行客受け入れや食物アレルギー対応ツアーなど新規の企画等で、経常利益は黒字に改善した。
- ムスリム沖縄ツアーは、すぐれた旅行社の企画をたたえる「ツアーグランプリ 2012」の国内・訪日旅行部門で選ばれ、表彰された。社外からの注目度も増し、企業に対する評価も向上している。

サポート行政書士法人　（サービス業）

≪多様化する相談・手続業務に多様なスキルや経歴を有するスタッフで対応、顧客層を拡大≫

◆ダイバーシティ経営の背景

インターネット環境の発達に伴いWEBからの個人顧客の相談依頼が増加、相談内容の多様化に対応するためスタッフの多様化を図ってきた。

- 従来、個人顧客が相談依頼を行う場合には、まず知り合いの行政書士に相談するというケースが大半を占めてきたが、近年では、身近な人に知られずに相談したいというニーズの高まりやインターネット環境が発達したことにより、WEB からの相談依頼が増加してきた。そこに目を付け、潜在顧客に対してWEBを活用してスタッフ一人ひとりの情報を公開するなど、顧客に対しオープンに仕事をするという方針とした。
- 個人顧客の増加に伴い、多様化する相談内容に対応するため、業務分野や必要なノウハウも多様化させる必要があったため、それに合わせてスタッフも多様化させてきた。現在、社員は 25 名、行政書士が最上位職で6名、うち女性が4名、外国人が1名となっている。続いて主任が3名であり、うち女性は2名となっている。その他は役職なしのスタッフで構成されている。

◆取組内容

社員の自発性を第一とした業務分担の仕組み、20時以降の残業を原則禁止する勤務時間ルールなどにより、チーム内で常に業務効率化への取組が推進される組織風土を形成。その結果、育児や介護を抱える社員の就業継続や、業務への意欲向上につながっている。

また、社員それぞれが全員を評価する360度評価を実施、日常的な情報の共有化・理解促進を実践することによって、多様な雇用形態のスタッフが混在する中で適切な業務分担を実現でき、チーム力の向上に結び付いた。

（円滑なチーム運営のための方策）

- 新規分野の仕事の依頼があった場合、まずは全社員への一斉メールで希望者を募る挙手制とし、各自が引き受けたい内容に積極的に取り組んでもらうようにしている。
- 外国人の入国関連ビザを中心に取り扱っているが、「日本人が海外へ」というニーズも増えており、海外に行くためのビザの取り扱いも始めた。これも女性スタッフの社内提案から始まったものである。
- ワークライフバランスを重視した勤務時間ルール（「リミット8ルール」：20時以降の残業を原則禁止するルール）を設定するとともに、チーム内で業務の効率化に向けた業務の進め方や業務量の平準化・標準化などについて議論し、早期の課題抽出・対策立案を行うことを徹底させている。これらの取組により、時間制約がある中で業務を遂行していくために、チーム内でPDCAを実践できるようになっている。チーム内では上下関係なく議論することとし、意見のとりまとめを行うチームリーダーには都度研修を行うなどしている。

（上司による人事評価と社員間評価、理由・業績も含めた評価結果の見える化）

- 上司による人事評価だけでなく、社員それぞれが全員を評価するという 360 度評価を実施。評価の観点は会社に貢献したかという一点だけであり、その中に「業績」や「新しいことに取り組んだか」といった細かな項目を設定している。役職者部門での上位 5 名、その他の職の上位 5 名を挙げ、それぞれ点数を付与するという評価方法とし、各人が評価した理由についても記載することとしている。評価結果は全員に公開しており、評価者の名前は伏せた上で評価理由や業績を公開し“見える化”している。
- このような評価を実施するため、各人が日常の業務内容や状況を皆に対してオープンにすること、理解しやすい記載を心掛けることなどが必要となり、東京、大阪、名古屋オフィス間を含めて情報の共有化が積極的に行われている。この結果、社内での情報アピール力だけでなく、社外に対する情報アピール力向上にもつながっている。
- 社外に対する情報発信として、行政書士やスタッフが多様化しており様々な相談に対応可能であるという情報の発信や、行政書士やスタッフの普段の行動や考えていることをブログや SNS などを活用して情報発信を積極的に実施している。

【外国人女性社員の活躍する業務風景】

【多様なスタッフの情報を積極的に発信】

（ダイバーシティ経営のための育児支援制度）

- トップが、出産による女性の退職は非常に大きな人財損失と認識しており、トップの発案で育児支援制度を導入した。小学 3 年生以下の子供を養育する社員に対して適用され、この期間であれば本人の都合に応じて何度でも短時間勤務や在宅勤務が認められるという制度である。トップ自らが子育て経験を踏まえ、産休・育休期間だけでは仕事と子育ての両立は難しく、子どもの成長段階に応じて、柔軟に働き方を選択できることが必要の実感から、導入に至った。

◆成果

女性のスモールビジネス起業支援の中で、従来の男性メンバーでは取り組まなかったような薬事関連（化粧品や医療機器等）業務に進出するなど、新規テーマの拡大に成功している。

社員が多様化する相談・手続業務に意欲的にチャレンジすることで、多様なスキルやノウハウが組織に保有されたことを契機に、新たに従来の手続代行にとどまらずコンサルティングまで業務範囲を拡大し、物流関係の大手企業顧客からも様々な案件を受託している。

- 情報インフラの発達に伴い、個人顧客が WEB から相談に来るケースが増加しており、人材を多様化し、かつスタッフ一人一人の人柄・考え方などの情報をオープンにすることで、個人客、特に女性、外国人の顧客拡大につなげている。その上で、相談内容や進捗状況を常に社内に共有することで、自社では対応していなかった分野の案件についても、女性や外国人が能力を活かして意欲的に取り組んだことにより、女性のスモールビジネス起業の際の手続支援や外国人のビザ取得に係る支援業務の新規開拓につなげた。
- このような、属性によらずやりがいある仕事にチャレンジできる組織風土、透明性の高い評価制度や働きやすい勤務制度などが、徹底した情報発信により外部に認知され、優秀な人材の獲得・定着につながっている。
- 特に女性スタッフのきめ細やかさや共感力により、顧客の相談に深く対応することで信用を得ることができるようになり、業務獲得につなげている。様々な種類の案件への実績が蓄積され、その知識・ノウハウを社内全体で共有することで組織としての対応力が高まり、事務手続代行にとどまらず、コンサルティングまでてがけられるようになったことで、大手商社子会社のロジスティック部門などの企業顧客からも相談を受けるようになった。受注業務範囲の拡大により、不況といわれる業界において、決算ベースで売上が 1.5 倍になるなど明確な業績向上に結び付いている。

２．平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選　促進事業表彰

	会社名	所在地	ページ
1	株式会社らむれす	北海道	123
2	株式会社赤ちゃんとママ社	東京都	124
3	株式会社wiwiw	東京都	125
4	株式会社ハーモニーレジデンス	東京都	126
5	株式会社夢道s	東京都	127
6	株式会社ワーク・ライフバランス	東京都	128

株式会社らむれす　（情報通信業）

＜企業概要＞

設立年	1993 年	資本金	30 百万円
本社所在地	札幌市西区八軒 1 条西 1 丁目 2-5		
事業概要	コミュニティ FM 放送局の運営、番組の企画制作、イベント企画制作、地域貢献事業		
従業員数	4 人		

◆事業・プログラムの内容

- 1993 年に、ラジオ番組制作やイベント制作のプロダクションとして「株式会社らむれす」を設立、1998 年に札幌市西区を可聴エリアとするコミュニティ FM「三角山放送局」を開局した。その際のステーションコンセプトが「いっしょにね」であり、下記３つのルールを作った。
  1. 伝えたいことがある人、伝える必然がある人がマイクの前に座る。
  2. 女性や子ども、お年寄り、障害を持つ人、セクシャルマイノリティなど社会的弱者、少数派と言われる人たちの意見を決して切り捨てず、積極的に発信する。
  3. 放送で嘘をつかない。
- 会社の理念は、人と人とをつなぎ、地域をかき混ぜ連携活動を促進し、有縁社会を取り戻すことであり、その手段のひとつとしてラジオがある、という考え方である。「いっしょにね」を合言葉に障害者も健常者もごく普通に付き合える【場づくり】【番組づくり】を目指し実践してきている。
- 開局当初から障がい者自らがパーソナリティとなって自分の考えを発信していく番組を想定していた。地域の放送局として、恒常的かつ日常的に≪レギュラー番組≫で彼らの思いを発信していくことこそ、必要だと感じていた。車いすのパーソナリティや視覚障害者のパーソナリティのために、北海道立工業試験場(現・北海道立総合研究機構 工業試験場)とともに放送機器のバリアフリー化に取り組んだ。

◆実績

- 外国人、障がい者、高齢者の方々が自ら発信する番組として、現在 8 つの番組がある。当事者しか伝えられない社会への提言や、実際のバリアの状況など生の声を発信している。例えば、車いす利用者からみた街の様子や使いづらさ、視覚障がい者が伝える介助の仕方を発信したり、2006～2008 年まで「盲導犬チャリティわんわんコンサート」を開催し、計 100 万円以上の寄付をしたりしている。
- このような情報発信の結果、社員やスタッフ・パーソナリティたちが、車いすの幅を知り段差の不便さを知り、視覚障がい者の介助には二の腕を掴ませて半歩先を歩くことを知っていった。リスナーの反響は大きく、障がい者の方の挑戦や自立を応援するイベントにつながり、障がい者や高齢者、外国人の方々の能力発揮の機会を提供していることを実感している。
- 内閣府「平成 23 年度バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」で「内閣府特命担当大臣表彰優良賞」を受賞。

株式会社赤ちゃんとママ社　（その他）

＜企業概要＞

設立年	1965 年	資本金	12 百万円
本社所在地	東京都新宿区本塩町 23 番地		
事業概要	出版業		
従業員数	26 人		

◆事業・プログラムの内容

- 『赤ちゃんとママ社は子ども、親、そして社会の「生きる力」を育てます。子どもが、そして大人がよりよく生きていくために必要なのは“生きる力”。そして一人一人がたくましく育っていくことで日本の社会全体も隆々と育っていきます。私たちは「生きる力」の源となる、育児の情報をさまざまな形でお届けしています。』を経営理念として、事業展開している。
- 0 歳児を対象とした月刊誌『赤ちゃんとママ』、1 歳～3 歳までを対象とした季刊誌『1・2・3歳』の出版、その他、育児書籍や市町村での指導用のパンフレットを作成し、48 年の実績を有する。
- 雑誌は市販しておらず、全国の健康保険組合などを通して被保険者（従業員）、被扶養配偶者に配布。育休中支援、育児支援、保育や復職支援の情報提供、メンタル面のサポート等を実施している。
- ワークライフバランス、ダイバーシティをテーマとした媒体『ｃｈａｃｕｎ』（季刊）を 2012 年 2 月から出版。公、私、社の３つの側面から企業で働く人の気づき、やる気を助長することを目的としている。
- 21 世紀の育児環境の再構築を視野に入れたシンポジウム・講演会を実施。子育て中の母親だけでなく、保育園・幼稚園の先生や医師、保健師、教育関係者など直接子どもに接している専門家や、育児産業に携わる企業など、子どもをとりまくあらゆる分野の方たちをターゲットとし、最新の育児情報の収集や意見交換の場として展開している。

◆実績

- 育児誌等の出版においては、1965 年から始まり今年で 48 年を迎え、月刊誌は全国で 23 万部、季刊誌は８万部を配布。健保組合市場では約６割のシェアを獲得している。
- イベントに関する実績としては、２０１０年～２０１１年にかけて、毎月、人事、総務部担当者、経営者を対象に開催。働き方や制度、事例等について 13 回にわたり実施した。平均１２～１３社が参加。
- 新媒体のワークライフバランス誌『ｃｈａｃｕｎ』は、その市場だけではなく、育児誌採用の健保組合等以外の企業、労組等の新たな分野の開拓をしている。

株式会社 wiwiw　（教育，学校支援業）

＜企業概要＞

設立年	2006 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 7-2-4　新宿喜楓ビル 3 階		
事業概要	・育児休業者能力アップ支援「育児 wiwiw プログラム」 ・仕事と介護の両立支援「介護 wiwiw コンシェルジェ」 ・研修・セミナー企画、運営（ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、男性の育児参加など）		
従業員数	11 人		

◆事業・プログラムの内容

・ ワーク・ライフ･バランス、女性活躍を主軸とするダイバーシティ推進による、組織風土・働き方変革の支援や、経営パフォーマンスに資するキャリアプランニング支援・教育研修事業を実施している。

【育児休業者能力アップ支援】

・ 2000 年資生堂で誕生、育児休業を“ブランク”から“ブラッシュアップ”へ転換させる、日本初の育児休業復帰支援事業。ネットとリアルを融合した最先端のブレンデッド研修「育児 wiwiw プログラム」＋「集合研修」で、低コストで最大限の効果を発揮する研修プログラムを提供している。
  - ＜育児休業者向けサービス＞オンライン講座（e ラーニング）、コミュニティ（SNS、掲示板、情報交換メール）、インフォメーション、24 時間電話相談、携帯電話サービスなど
  - ＜企業担当者向けサービス＞一括で大人数の管理が効率的に可能となる便利な機能（ユーザー管理、学習進捗管理、SNS 管理、アンケート機能、お知らせ機能など）
・ 休業中の不安を払拭するために会社とのコミュニケーションを密にする機能を備える。復帰支援のみならず、育児休業中に能力アップを果たすため、ハイパフォーマーの考え方を学ぶ能力開発プログラムを提供する。「育児」という絶好の成長機会を活用した最も効果的な人材育成プログラムとして大手企業が導入を進めている。

【仕事と介護の両立支援】

・ 資生堂のダイバーシティ推進ノウハウ、ワーク・ライフ・バランス専業 10 年以上の実績を活かし、大介護時代に備えて、仕事と介護の両立のため、働く方の介護不安を和らげる支援策を提供している。
・ 「業績向上に資する仕事と介護の両立支援」というまだノウハウが蓄積されてない中で、いちはやく専門家集団「仕事と介護の両立支援委員会」を組織し、企業の介護ニーズを捉え開発。介護休業者のみならず、全社員が使いやすい料金設定とサービス内容を提供している。

◆実績

・ 育児休業者能力アップ支援・仕事と介護の両立支援サービス：539社（2013年3月１日現在）
  - 日経 BP 社による「第6回 クラウドランキング」でベストサービスに選出（総合ランキング１位）
  - 介護ニーズ調査（無料）実施企業多数

株式会社ハーモニーレジデンス　（サービス業）

＜企業概要＞

設立年	2007 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都杉並区下井草 3-39-21-201		
事業概要	優秀なシングルマザー・女性管理職候補者に特化した人材紹介事業 多様な人材（特に 30 代 40 代 50 代の女性）の活用育成コンサルティング業務 仕事と子育ての両立に関する相談業務		
従業員数	3 人		

◆事業・プログラムの内容

【女性管理職研修を修了した女性管理職人材を合同面接会で企業に紹介するプロジェクト】

- 2020 年までに女性の指導者的割合を 30%にする閣議決定がされたが、現状では、社内での女性管理者候補者数の不足、企業側の受け入れ体制の未整備、潜在的な女性候補者のマインドの研修不足などが障害になっている。また多くの女性は、能力が高いにも関わらず企業内ではリーダー研修や職務にチャレンジする機会を与えられていないのが課題である。
- このように管理職を増やしたいが対応策に苦慮している企業向けに、研修・人材候補者の紹介、入社後のアフターフォローも含めてトータルに女性活用育成のサポートを本プログラムで実施し企業での女性管理職増加支援に貢献することを目的としている。
  - 全国に潜在的に埋もれている女性管理職候補となる意欲の高い女性人材を登録受付する。
  - 書類選考、管理職への志望動機、面談を通して研修受講対象者を選考する。
  - 対象候補者には無料でリーダーシップ研修を行い、企業へ女性管理職・リーダー候補者として紹介する。
  - 企業が採用決定した場合、企業側から人材紹介手数料を徴収し、候補者の研修を無料で実施できる方策を構築。

  - 企業が採用した女性管理職が定着できるよう、入社後も 3 か月間、無料で女性管理職に対してアフターフォロー研修を行う。またコンサルタントが電話やメールで 1 年間メンターフォローも行う。
- 女性管理職育成が日本経済復興のカギを握るなか、ハーモニーレジデンスでは、シングルマザーが女性管理職候補者として最優良候補であると考える。その理由としては、家族の転勤などに左右されないため、自分一人でキャリア決定ができ、一人で何役もこなすマルチタスク熟練者であること、キャリアアップにアグレッシブで上昇志向が高いシングルマザーが多いためである。
- ただし、本研修プログラム参加資格は、女性管理職増加が目的であることから、研修対象者は広く全て女性に拡大して行っている。

◆実績

- 日本で初めてシングルマザーの正社員人材に特化した人材紹介事業を 2007 年に開始。現在までに 100 社以上の企業にロールモデルとして即戦力になるシングルマザーの紹介実績がある。

株式会社夢道（ゆめみち）ｓ　（サービス業）

＜企業概要＞

設立年	2006 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都八王子市台町 4-21-10（本社） 八王子市明神町 4－7－4 須藤ビル 4F（営業所）		
事業概要	外国人・留学生に特化した人財紹介及び採用コンサルティング、人財育成ハウジング事業		
従業員数	非公開		

◆事業・プログラムの内容

・ 企業理念は、『Anthropotential™』（人類の可能性を引き出し、公正で愉快な社会をつくる）であり、『世界な日本』（世界中から優秀でやる気のある人財が集まる国日本）を目指している。また、質の高い人財（能力、志、行動力のある人財）紹介はもちろん、大きな方針として定着率の高さに最も価値をおいている。紹介数（量、規模）よりも、離職率の低さ（質、ベストマッチング）を誇り、7 期現在 0.2%という成果を上げている。このような方針のもと、顧客企業の海外進出に関わる支援、優秀でやる気のある人財採用支援、多様性を実現するための支援として、外国人留学生人財育成紹介を行っている。

➢ 企業側に対してのコンサルティング

1．ＤＲ（ドクター）：綿密なヒアリングを通して、各企業の多様性受容度（Diversity Receptivity）を診断

2．ＪＤ（Job Description）：通常の求人票よりも詳細なＪＤを作成（何年日本で働いてもらいたいか、いつ祖国または別の国で働いてもらいたいのか、など）

3．マッチング、サポート：履歴書のみで判断するのではなくきめ細かな情報によりマッチングを行う。入社後のサポートとして他の社員と上手く交流出来るような指導や、メールや電話でのフォローアップを行う。

➢ 留学生に対してのコンサルティング

1．『正直』：いつ祖国に帰りたいのか、業界、業態、職種の希望をヒアリング。希望の業界、業態、職種以外の仕事は紹介しない。

2．『育成』：在日 1 年目の方から登録が可能であり、様々なフェーズで留学生の育成を図る。また、日本文化体験や日本人との交流活動に積極的に参加していただいている。

3．『評価』：360 度レビュー（6 者の評価）を通して、客観的な人物評価を行っている。

◆実績

・ 上記の項目に沿ったコンサルティングを徹底的に行い、6 年間（現在 7 期目）で以下の実績を上げた。

・ （1）登録者数 3,240 名　　（2）紹介者数 567 名　（3）離職職者：2 名(6 年間で)
（4）内定辞退 2 名

・ 多様性を実現するには、採用（入社前）と雇用・戦力化（入社後）をシームレスに行う必要があり、素の人物像（会社像）を予め理解しておくことが必要である。文化人類学、社会学、心理学を織り交ぜた企業側へのコンサルティング、留学生の育成に力を入れているからこそ、顧客（企業、大学、留学生）から絶大な信頼を勝ち得ており、「世界な日本™」を目指し、国づくりに貢献する事業を行っている。

株式会社ワーク・ライフバランス　（サービス業）

＜企業概要＞

設立年	2006 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都港区芝浦 3-6-5 オカザキ芝浦ビル 3F		
事業概要	ワーク･ライフバランスコンサルティング業		
従業員数	19 人		

◆事業・プログラムの内容

- 現在の企業は、“労働に 24 時間使うことができ、有給休暇も取らないような画一的な人材”を前提とした昇進昇格制度、コミュニケーション組織形態、個々の仕事の進め方であり、ダイバーシティを阻害する要素が多くある。その原因を分析・特定し、それらの課題を解決する具体的手法に基づいてコンサルティングを実施している。
  - 育児休業者職場復帰支援プログラム armo[アルモ]；「優秀な社員が育児をきっかけにキャリアアップをあきらめる傾向にある」課題を解決するためのプログラム。E ラーニングを用いた育児休業中のスキルのブラッシュアップ、在宅での会社の情報確認、すでに復帰した先輩社員からのアドバイスがもらえる機能、両立に向けて頑張る人と意見交換ができるコミュニティ機能などを搭載。
  - 「介護と仕事の両立ナビ」；「介護と仕事の両立に悩み退職を選択する人が増加し、労働力人口の減少が加速する」課題を解決するためのプログラム。介護に関する情報、仕事と介護とを両立するためのコツ、両立した人の事例などをインターネット上で紹介。また、親の健康状態等にあわせて介護施設の検索ができる。
  - 「働き方の見直し（時間外労働削減）コンサルティング」；「時間外労働（残業）が多く、時間に制約のある社員がキャリアアップできないこと・新たな商品・サービスの開発へのアイデアが生まれていない・メンタル疾患が増加している」課題を解決するプログラム。クライアントの課題にあわせた業務効率やコミュニケーションスタイルの改善支援として、朝夜メールで日々の業務の優先順位や所要時間・進め方の見直しを促すほか、個人だけでなくチームの働き方の見直しを実施。
  - 「役員向けマンツーマンコンサルティング」；「経営者のダイバーシティへの理解が進まず現場が苦労している」課題を解決するプログラム。「役員向けマンツーマンコンサルティング」で、役員と定期的にダイバーシティ推進をテーマにディスカッションし、次回までの宿題を出してその進捗を確認するなど、役員の意識改革を実施。

◆実績

- 創業以来、のべ 900 社以上のワーク・ライフバランス・ダイバーシティの実現をサポートしている。
- アルモユーザーからは「会社からの期待が感じられて復帰後も成果を出そうと思った」、導入企業からは、「職場復帰率が向上した」「復帰後の女性のキャリアへの意欲が向上した」といった効果の声がある。
- 介護と仕事の両立ナビは企業からも好評を得ており、現在 40 社が導入している。
- 働き方の見直しコンサルティングでは、残業時間が 3 割減って売上が 3 割伸びた企業など成果が現れている。

経済産業省委託事業

平成 24 年度企業におけるダイバーシティ経営の促進に関する実態調査

（敬称略）

【委員】

○佐藤 博樹　　東京大学大学院 情報学環 教授

クリスティーナ・アメージャン　　一橋大学大学院 商学研究科 教授

大久保 幸夫　株式会社リクルート ワークス研究所 所長

白木 三秀　　早稲田大学政治経済学術院 教授、トランスナショナル HRM 研究所 所長

武石 恵美子　法政大学キャリアデザイン学部 教授

竹中 ナミ　　社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長

谷口 真美　　早稲田大学大学院　商学研究科 早稲田ビジネススクール 教授

平野 茂夫　　株式会社マイスター６０ 取締役会長

深沼 光　　株式会社日本政策金融公庫総合研究所　上席主任研究員

松原 光代　　株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ＆ワークライフバランス推進部

（※○は委員長）

【オブザーバー】

経済産業省 経済産業政策局

西山 圭太　大臣官房審議官（経済社会政策担当）

経済産業省 経済産業政策局 産業構造課

角野 然生　課長

山本 祥　　調査係長

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室

奈須野 太　経済産業政策局参事官（産業人材政策担当）

金谷 明倫　室長補佐

長谷部 文子 係長

【事務局】

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室

坂本 里和　企画調査官

水野 功平　総括係長

関 万里　　係長（男女共同参画・子育て担当）

小林 佳菜　係長（男女共同参画・子育て担当）

株式会社 日本総合研究所

池田 宇太子総合研究部門　　研究員

柿崎 平　　総合研究部門　　上席主任研究員

中務 貴之　総合研究部門　　副主任研究員

南條 有紀　総合研究部門　　研究員

斎藤 創　　総合研究部門　　研究員

布川 千絵　総合研究部門　　研究員

禁　無　断　転　載

この報告書の著作権は経済産業省に所属します。

平成 24 年度　ダイバーシティ経営企業１００選
ベストプラクティス集

平成 25 年 3 月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室
東京都千代田区霞が関 1－3－1　　電話：03-3501-0650
（受託）株式会社日本総合研究所 総合研究部門
東京都品川区東五反田 2－18－1　　電話：03-6833-5315